

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування

Олійник О.О.

АУДИТ ПЕРСОНАЛУ

Навчальний посібник

Рівне - 2016

УДК 06.047 (075)

ББК 65.050.9я7

О-54

*Рекомендовано вченою радою Національного університету
водного господарства та природокористування.
(Протокол № 8 від 30 червня 2015 р.)*

Рецензенти:

Левицька С. О., доктор економічних наук, професор
Національного університету водного господарства та
природокористування, м. Рівне;

Савіна Н. Б., доктор економічних наук, професор
Національного університету водного господарства та
природокористування, м. Рівне.

Олійник О.О.

О-54 Аудит персоналу: Навч. посіб. – Рівне : НУВГП, 2016. –
290 с.

ISBN

В навчальному посібнику викладено теоретичні основи та методологію аудиту персоналу, практичні рекомендації щодо проведення аудиту за окремими напрямками соціально-трудової сфери, питання контролінгу в системі управління персоналом організації.

Навчальний посібник буде корисний студентам та аспірантам економічних спеціальностей, викладачам економічних дисциплін, науковцям, що досліджують проблеми у сфері праці та економістам-практикам.

УДК 06.047 (075)

ББК 65.050.9я7

ISBN

© Олійник О.О., 2016

© Національний університет
водного господарства та
природокористування, 2016

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	7
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ	8
1. Історія виникнення та розвитку аудиту.....	8
2. Предмет, мета і завдання аудиту.....	10
3. Класифікація та напрями аудиту.....	14
4. Організація аудиторської діяльності	18
5. Сутність та складові аудиторського ризику.....	21
6. Регулювання аудиторської діяльності в Україні	23
Питання для самоперевірки.....	26
Тести для самоконтролю	27
Практичні завдання	28
ТЕМА 2. УПРАВЛІНСЬКИЙ АУДИТ	30
1. Сутність, мета та завдання управлінського аудиту.....	30
2. Процес управлінського аудиту.....	32
3. Збір аудиторських доказів	34
4. Методи управлінського аудиту	37
5. Аудиторський висновок та звіт	41
Питання для самоперевірки.....	43
Тести для самоконтролю	44
Практичні завдання	45
ТЕМА 3. МЕТОДОЛОГІЯ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ	46
1. Сутність та мета аудиту персоналу.....	46
2. Основні завдання аудиту персоналу.....	48
3. Значення аудиту в сфері праці	50
4. Параметри аудиту за функціями управління персоналом.....	52
Питання для самоперевірки.....	55
Тести для самоконтролю	55
Практичні завдання	57
ТЕМА 4. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ.....	58
1. Послідовність проведення аудиту персоналу	58
2. Планування аудиту персоналу	60
3. Інструментарій аудиту персоналу.....	63
4. Аудит кадрової документації	69
Питання для самоперевірки.....	73

Тести для самоконтролю	74
Практичні завдання	75
ТЕМА 5. АНАЛІЗ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ	76
1. Характеристика трудових показників	76
2. Основні завдання аналізу трудових показників	78
3. Аналіз чисельності, структури та руху персоналу	80
4. Аналіз використання робочого часу	82
5. Аналіз продуктивності праці	86
6. Основні напрями та показники аналізу заробітної плати	90
Питання для самоперевірки	93
Тести для самоконтролю	93
Практичні завдання	96
ТЕМА 6. АУДИТ РОБОЧИХ МІСЦЬ	97
1. Аналіз і опис робочих місць	97
2. Аудит укомплектованості персоналом	99
3. Аудит розвитку персоналу	103
4. Аналіз ефективності роботи з кадровим резервом	108
Питання для самоперевірки	111
Тести для самоконтролю	112
Практичні завдання	114
ТЕМА 7. АУДИТ НАЙМУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ	115
1. Основні завдання та напрями аудиту найму персоналу	115
2. Аналіз документів для організації добору та найму працівників	119
3. Напрями та етапи аудиту звільнення персоналу	122
4. Аналіз процедури звільнення персоналу	126
Питання для самоперевірки	130
Тести для самоконтролю	130
Практичні завдання	132
ТЕМА 8. АУДИТ ОХОРОНИ ПРАЦІ	133
1. Аналіз системи управління охороною праці	133
2. Інформаційне забезпечення аудиту охорони праці	138
3. Показники в сфері умов та безпеки праці	145
4. Оцінювання ефективності функціонування системи управління охороною праці	147
Питання для самоперевірки	150

Тести для самоконтролю	150
Практичні завдання	152
ТЕМА 9. АУДИТ ВИНАГОРОД ПЕРСОНАЛУ	153
1. Мета та завдання аудиту винагород персоналу	153
2. Послідовність проведення аудиту винагород персоналу	155
3. Оцінювання ефективності використання фонду оплати праці	157
4. Аудит розрахунків з оплати праці	159
Питання для самоперевірки	166
Тести для самоконтролю	167
Практичні завдання	168
ТЕМА 10. АУДИТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ	169
1. Сутність, структура та особливості інтелектуального капіталу організації	169
2. Методи оцінювання інтелектуального капіталу	173
3. Аудит нематеріальних активів	177
4. Аудит інтелектуальної власності	186
Питання для самоперевірки	188
Тести для самоконтролю	188
Практичні завдання	190
ТЕМА 11. АУДИТ РОБОТИ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	192
1. Мета та завдання аудиту роботи служби управління персоналом	192
2. Послідовність аудиту діяльності служби управління персоналом	194
3. Оцінювання ефективності діяльності служби управління персоналом	199
Питання для самоперевірки	201
Тести для самоконтролю	201
Практичні завдання	203
ТЕМА 12. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ	205
1. Історія виникнення контролінгу	205
2. Сутність, функції та завдання контролінгу	208
3. Види та інструментарій контролінгу	213
4. Контролінг в системі управління персоналом	217

Питання для самоперевірки.....	221
Тести для самоконтролю	222
Практичні завдання	223
ТЕМА 13. ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ	224
1. Витрати на персонал: сутність та класифікація.....	224
2. Структура витрат на робочу силу	228
3. Планування витрат на персонал.....	231
Питання для самоперевірки.....	237
Тести для самоконтролю	237
Практичні завдання	239
ТЕМА 14. КОНТРОЛІНГ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ.....	240
1. Вимірювання витрат на персонал	240
2. Управління витратами на персонал	242
3. Оптимізація витрат на персонал	244
Питання для самоперевірки.....	247
Тести для самоконтролю	247
Практичні завдання	248
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	250
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК.....	262
ДОДАТКИ.....	266

ПЕРЕДМОВА

На сучасному етапі розвитку соціально-трудової сфери в Україні спостерігається зростання інтересу зі сторони роботодавців до трудового потенціалу та його ролі в організації функціонування суб'єкта господарювання. При цьому велике значення має обґрунтованість рішень у сфері формування, використання та розвитку персоналу. Все це знайшло відображення у зростанні зацікавленості науковців та практиків сучасного управління до аудиту персоналу.

Навчальним планом підготовки студентів за напрямом підготовки «Управління персоналом та економіка праці» передбачено вивчення дисципліни «Аудит персоналу».

Метою вивчення дисципліни «Аудит персоналу» є формування у студентів системи теоретичних і практичних знань з оцінювання діяльності суб'єкта господарювання в сфері праці і соціально-трудових відносин, встановлення відповідності застосованих форм та методів організації трудової діяльності нормативно-правовим актам України, а також розробка на основі результатів аудиторських перевірок пропозицій щодо оптимізації організації трудової діяльності і соціально-трудових відносин економічним суб'єктом.

Основними завданнями навчальної дисципліни є засвоєння студентами знань про теоретичні положення аудиту персоналу, оволодіння вміннями і навичками щодо його методології та механізмів реалізації.

Зміст навчального посібника відповідає змісту дисципліни, викладеного в освітньо-професійній програмі підготовки бакалаврів напряму підготовки «Управління персоналом та економіка праці».

Посібник підготовлений на кафедрі трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування кандидатом економічних наук, старшим викладачем Олійник Оленою Олександрівною. Адреса НУВГП: 33028, м. Рівне, вул. Соборна, 11

Автор висловлює щирю подяку рецензентам за слушні зауваження та цінні поради.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

1. Історія виникнення та розвитку аудиту.
2. Предмет, мета і завдання аудиту.
3. Класифікація та напрями аудиту.
4. Організація аудиторської діяльності.
5. Аудиторський ризик та його складові.
6. Регулювання аудиторської діяльності.

1. Історія виникнення та розвитку аудиту

Слово «аудит» походить від латинського «audio», що означає – «слухати», відповідно «auditor» – «той, хто слухає», «слухач». Поняття «аудит» має достатньо довгу історію становлення. Вперше аудит, як вид фінансового контролю, виник у Китаї в 700 р. до н.е., де вже тоді існувала посада Генерального аудитора, який був гарантом чесності державних службовців. В Єгипті, Афінах, Вавилоні, Римі, Греції та інших державах в третьому тисячолітті до нашої ери аудит існував у формі перепису майна, складались і перевірялись кошториси витрат, контролювались надходження доходів у казну, подавались і вислуховувались звіти про результати господарювання тощо. У Стародавньому Єгипті (близько 2600 р. до н.е.) існували чиновники, які поєднували функції обліку та контролю. В Римській імперії функції контролю здійснювали спеціальні службовці, так звані куратори.

Перші згадки про аудит, як про вид професійної діяльності, відносяться до XIII-XIV ст., коли облікові книги купців, стали використовуватись в якості речових доказів в суді. З XVI століття в багатьох країнах був введений правовий контроль облікових книг. В той же час почав використовуватися термін «аудитор» для означення людини, яка займається перевіркою облікових записів.

Історично виникнення аудиту відноситься до періоду формування бухгалтерського обліку як галузі спеціальних наукових знань. Першою незалежною аудиторською перевіркою, в сучасному її розумінні, вважається перевірка,

проведена Чарльзом Снеллом в 1720 році. Вона була здійснена в результаті скандалу з «Компанією Південних морів» в Англії («мильна бульбашка Південних морів») [1, с. 13].

Батьківщиною професійного аудиту вважається Англія. Саме там промислова революція призвела до створення виробничих структур, які фінансувалися акціонерами. Виникає потреба як у зовнішніх, так і у внутрішніх аудиторів. З метою захисту громадськості, «Законом про компанії» 1844 року, введено процедуру обов'язкового аудиту акціонерних товариств. Незабаром після цього, в 1853 р., в Шотландії були створені організації дипломованих бухгалтерів вищої кваліфікації. Юридичною датою виникнення інституту аудиту вважається 1862 рік – в Англії вийшов закон про обов'язковий аудит.

Значним поштовхом розвитку аудиторської діяльності стала світова економічна криза тридцятих років XX століття. В якості реакції на неї, Нью-Йоркська фондова біржа в 1933 році випустила правила, які зобов'язують компанії, акції яких котируються на фондовій біржі, проводити аудит. З середини 30-х років XX століття практично всі економічно розвинені країни починають впроваджувати обов'язкові вимоги щодо обсягів інформації, яка повинна відображатися в річних фінансових звітах. Достовірність таких опублікованих даних повинна підтверджуватися професійними аудиторів. В 1937 році був прийнятий закон про обов'язковий аудит в США.

Основними чинниками виникнення аудиту стали:

- 1) розмежування функцій між власниками та управлінцями (адміністрацією);
- 2) міжнародний поділ праці, внаслідок якого виникли великі транснаціональні корпорації та спільні підприємства, з'являється потреба враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін;
- 3) необхідність розвитку спеціальних знань для оцінки достовірності інформації;
- 4) відсутність доступу користувачів фінансової інформації до облікових записів організацій;
- 5) збільшення кількості проміжних ланок між джерелом

інформації та її користувачами, що може призвести до свідомого викривлення даних чи їх інтерпретації в корисливих цілях;

б) поступове ускладнення господарських операцій та процесу їх відображення в обліку тощо [2, с. 16].

В Україні виникнення аудиту своїми коренями сягає часів Царської Росії (в 1811 р. існував державний контроль). Проте, тільки наприкінці 80-х рр. XX ст. незалежний аудиторський контроль набуває значного поширення. Становленню та активному розвитку аудиторської діяльності в Україні сприяли крах адміністративно-командної системи та перехід до ринкових умов господарювання. Відтак, з 90-х років XX століття почали формуватись перші аудиторські фірми, які виступили ініціатором створення в 1992 році громадської організації – *Спілки аудиторів України (САУ)*.

Нормативно-правовою основою становлення аудиту в Україні став прийнятий в 1993 р. *Закон України «Про аудиторську діяльність»* [3]. Даний закон визначає правові засади здійснення аудиторської діяльності в Україні і спрямований на створення системи незалежного фінансового контролю з метою захисту інтересів користувачів фінансової та іншої економічної інформації.

Наприкінці 1993 р. було сформовано *Аудиторську палату України (АПУ)*, яка функціонує як незалежний орган, що регулює аудиторську діяльність.

Саме в цей період стрімко відбувається процес створення аудиторських фірм, аудит стає самостійною сферою підприємницької діяльності з великою кількістю висококваліфікованих фахівців.

2. Предмет, мета і завдання аудиту

Важливим для розвитку теорії і практики аудиту є визначення сутності аудиту, що повинне враховувати його предмет, мету та завдання. Представники зарубіжної та вітчизняної економічної науки по-різному тлумачать термін «аудит» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення змісту поняття «аудит» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Трактування терміну «аудит»
1	2
Р. Монтгомери [4, с. 19]	Системний процес об'єктивного збору і оцінки даних про економічні дії і події, з метою визначення ступеня їх відповідності встановленим критеріям, представлення результатів перевірки зацікавленим користувачам.
Дж. Робертсон [5, с. 83]	Діяльність, що спрямована на зменшення підприємницького ризику, який можна приблизно передбачити і встановити вірогідність сприятливих подій.
В. Рудницький [6, с. 7]	Процес, за допомогою якого компетентний працівник збирає і нагромаджує дані про господарські явища і факти з метою їх об'єктивної кількісної та якісної оцінки, визначення відповідності встановленим критеріям та надання зацікавленим користувачам достовірної інформації про об'єкти дослідження.
Л. Полякова [7, с. 10]	Процес незалежної, конфіденційної, платної перевірки публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності підприємств, організацій, установ компетентним незалежним працівником з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам у своєму висновку.
О. Петрик, М. Фенченко [8]	Перевірка і підтвердження незалежним професіоналом (аудитором) фінансової (бухгалтерської) звітності щодо її достовірності, повноти та законності.

Згідно Закону України «Про аудиторську діяльність», **аудит** – це перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів господарювання) згідно із вимогами користувачів.

Предмет аудиту – це інформація про факти (явища та процеси) господарської діяльності суб'єкта аудиторського контролю, яка відображена в системі бухгалтерського обліку та

інших джерелах інформаційної системи і підлягає кількісній, вартісній та якісній оцінці. Це може бути одна або сукупність організаційно-економічних проблем, пов'язаних з функціональною діяльністю (фінансово-господарська діяльність, менеджмент, проблеми соціально-трудова сфери тощо). Предмет аудиту конкретизують його *об'єкти* (ресурси, господарські процеси, результати діяльності, форми та методи управління тощо).

Основними завданнями аудиту є:

- упевнитись у правомірності створення організації і безперервності її функціонування;
- ознайомитись із системою господарювання і управління (знання бізнесу клієнта);
- оцінити надійність системи внутрішнього контролю;
- з'ясувати ефективність системи бухгалтерського обліку;
- проконтролювати правильність здійснення основних господарських процесів (постачання, виробництво, збут);
- переконатись у повноті первинної документації;
- проконтролювати правильність ведення поточного бухгалтерського обліку і повноту відображення інформації в облікових регістрах;
- перевірити фактичну наявність активів, зобов'язань і капіталу, що відображені у фінансовій звітності;
- перевірити належність відображених у звітності активів, зобов'язань і капіталу (кому вони належать);
- перевірити постійність дотримання облікової політики організації;
- перевірити правильність ведення бухгалтерських записів та їх відповідність звітному періоду;
- встановити відповідність діяльності організації і ведення бухгалтерського обліку чинному законодавству;
- впевнитись у відповідності показників фінансових звітів (бухгалтерської та іншої звітності);
- висловити незалежну думку щодо результатів перевірки фінансової звітності [9, С. 23-24].

Таким чином, *метою* аудиту є сприяння ефективній роботі організації, раціональному використанню всіх видів ресурсів з метою отримання найкращих результатів (економічних,

екологічних, соціальних). Для цього необхідно детально і глибоко вивчити проблему (проблеми), що стоїть перед організацією, виявити фактори і сили, які впливають на неї, підготувати всю необхідну інформацію для ухвалення відповідних управлінських рішень.

Тлумачення категорії «аудит» слід відрізнити від поняття «аудиторська діяльність». У ст. 3 Закону України «Про аудиторську діяльність» визначено, що **аудиторська діяльність** – це підприємницька діяльність, яка включає в себе організаційне і методичне забезпечення аудиту, практичне виконання аудиторських перевірок (аудит) та надання інших аудиторських послуг.

Аудиторські послуги – це будь-які послуги, які не заборонені законодавством і надаються аудиторами та аудиторськими фірмами у формі аудиторської перевірки (безпосередньо аудит) та інших аудиторських послуг.

Послуги, які не пов'язані власне з аудитом, називаються **супутніми аудиторськими послугами**. Вони виконуються згідно укладених договорів. До супутніх аудиторських послуг належать:

- аналіз бухгалтерського обліку та звітності;
- контроль ведення обліку і складання звітності;
- контроль нарахування і сплати податків та інших обов'язкових платежів;
- аналіз господарської і фінансової діяльності;
- оцінювання економічних та інвестиційних проектів, економічної безпеки, систем бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю організації;
- представлення інтересів організації за дорученням перед третіми особами;
- проведення семінарів, підвищення кваліфікації та навчання персоналу організації, в тому числі аудиторських фірм;
- наукове розроблення виявлених проблем, видання методичних посібників і рекомендацій з бухгалтерського обліку, оподаткування, аналізу фінансово-господарської діяльності, аудиту, господарського права тощо;
- комп'ютеризація бухгалтерського обліку, складання

звітності, розрахунки з оподаткування, аналіз господарської діяльності;

- консультаційні послуги;
- інформаційне та експертне обслуговування;
- підбір і тестування бухгалтерського персоналу організації;
- ведення та відновлення бухгалтерського обліку;
- складання податкових декларацій;
- складання бухгалтерської звітності.

Відповідно до стандартної класифікації аудиторські послуги можна поділити на:

1) *послуги дії* – це послуги із створення документів, склад яких встановлений в договорі з організацією, раніше нею не створених;

2) *послуги контролю* – це послуги з перевірки документів на предмет їхньої відповідності критеріям, узгодженими аудитором (аудиторською фірмою) з організацією; ініціативний аудит; контроль ведення обліку і складання звітності; контроль нарахування і сплати податків та інших обов'язкових платежів тощо;

3) *інформаційні послуги* – це послуги з підготовки усних і письмових консультацій з різних питань, проведення навчання, семінарів, «круглих столів», інформаційне обслуговування, видання методичних рекомендацій тощо [9, с. 26].

3. Класифікація та напрями аудиту

Для класифікації аудиту найчастіше використовуються такі ознаки (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Класифікація аудиту

Ознака класифікації	Види аудиту
1	2
За обов'язковістю проведення	1) обов'язковий (регламентований); 2) ініціативний (добровільний).
За історичними стадіями розвитку	1) підтверджуючий аудит; 2) системно-орієнтований аудит; 3) аудит, що базується на ризику.

продовження табл. 1.2

1	2
За об'єктом вивчення	1) аудит фінансової звітності; 2) погоджений або на відповідність; 3) операційний.
За суб'єктом проведення	1) зовнішній; 2) внутрішній.
За періодичністю проведення	1) первинний; 2) поточний; 3) оперативний; 4) систематичний; 5) панельний; 6) разовий.
За повнотою охоплення	1) повний; 2) локальний; 3) тематичний.
За методикою аналізу	1) комплексний; 2) вибіркового.

Досліджуючи еволюцію трактування сутності аудиту, можна виділити три основні підходи: підтверджуючий, системно-орієнтований і аудит, який ґрунтується на ризику [10, с. 13].

Метою *підтверджуючого аудиту* є запобігання і виявлення помилок, зловживань, шахрайства. Він передбачає також перевірку і підтвердження аудитором кожної господарської операції, документів та реєстрів бухгалтерського обліку.

Системно-орієнтований аудит передбачає нагляд за системами, що контролюють господарські операції. Його основною метою є підтвердження достовірності фінансової звітності.

Аудит, що ґрунтується на ризику – це вид аудиту, за якого перевірка здійснюється вибірково з урахуванням особливих умов функціонування організації, її «вузьких місць».

Залежно від обов'язковості проведення аудиторської перевірки, аудит класифікують на *обов'язковий* та *добровільний*. Необхідність проведення обов'язкового аудиту виписано в нормативно-правовому полі (ст. 8 Закону України «Про аудиторську діяльність»). *Добровільний аудит* здійснюється за ініціативою самої організації на основі домовленості з аудитором (аудиторською фірмою). Таку аудиторську перевірку

не передбачено в установленому порядку. Метою добровільного аудиту може бути: контроль і аналіз стану бухгалтерського обліку в цілому та окремих його розділів, виявлення стану фінансової звітності, організації діловодства щодо бухгалтерському обліку, оцінка засобів та методів автоматизації обліку, оцінка стану розрахунків в сфері оподаткування тощо. Характер і масштаби такої перевірки визначає замовник.

Залежно від того ким проводиться аудиторська перевірка, аудит поділяється на внутрішній та зовнішній. Метою *внутрішнього аудиту* є удосконалення організації і управління діяльністю, виявлення і мобілізація резервів підвищення її ефективності. За внутрішній аудит відповідає сама організація або один з її підрозділів (контролюючий орган). *Зовнішній аудит* здійснюється зовнішніми незалежними аудиторами або аудиторськими фірмами на підставі договору. Його особливістю є те, що в цьому випадку аудитори не мають стосовно організації ніяких інтересів. Зовнішній аудит проводиться з метою підтвердження достовірності фінансової та іншої звітності.

За періодичністю проведення існують такі види аудиту: *первинний* – це аудит, який проводиться аудитором (аудиторською фірмою) вперше для даного замовника (клієнта); *поточний* – це аудит, який проводиться за заздалегідь установленим регламентом; *оперативний* – здійснюється за розпорядженням керівництва; *систематичний* – проводиться у встановлений час і повторюється через визначені проміжки часу; *панельний* – періодичний аналіз із незмінними інструментами і методикою на тих же об'єктах; *разовий* – аудит, що проводиться одноразово для певної організації.

За повнотою охоплення аудит поділяється на *повний* (вивчає усі об'єкти), *локальний* (проводиться за окремою визначеною групою або об'єктом), *тематичний* (за окремою тематикою).

Залежно від обраної методики аналізу аудит може бути *комплексним* (проводиться з використанням всіх методів оцінки та повного обсягу перевірки) та *вибірковим* (базується на окремих інструментах або показниках).

Залежно від того, який обсяг чи вид діяльності перевіряє

аудитор, аудит поділяється на:

1) *операційний* – це перевірка певних процедур і методів функціонування системи господарювання з метою оцінки їх результативності та ефективності;

2) *аудит на відповідність* – здійснюється з метою визначення дотримання організацією специфічних процедур і правил, які окреслені вимогами діючого законодавства або внутрішніми нормативними актами;

3) *аудит фінансової звітності* – має на меті встановлення відповідності фінансової звітності певним критеріям, його метою є забезпечення користувачів достовірною, правдивою і своєчасною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Окрім видів, розрізняють також напрями аудиту: державний, фінансовий та управлінський аудит.

Державний аудит – це різновид державного фінансового контролю, який полягає у перевірці та аналізі органом державного фінансового контролю фактичного стану справ щодо законного та ефективного використання державних чи комунальних коштів і майна, інших активів держави, правильності ведення бухгалтерського обліку і достовірності фінансової звітності, функціонування системи внутрішнього контролю. Метою державного аудиту є встановлення законності, ефективності використання державних коштів та майна, правомірності фінансового управління та функціонування системи внутрішнього контролю. Основні завдання проведення державного аудиту полягають в наступному:

1) здійснення перевірок, які спрямовані на визначення законності та своєчасності руху бюджетних та позабюджетних коштів, які надаються відповідним організаціям;

2) визначення ефективності та доцільності витрачання державних коштів та майна;

3) надання оцінки формування і рівня виконання бюджетів;

4) аналіз виявлених відхилень від установлених показників;

5) визначення шляхів удосконалення управління бюджетними коштами, державним та комунальним майном;

6) організація дієвого внутрішньогосподарського

фінансового контролю [11, с. 56].

Фінансовий аудит – це незалежна перевірка фінансових звітів чи інформації, що відноситься до них, незалежно від прибутковості суб'єкта господарювання, його розміру та форми організації, з метою підвищення ступеня довіри користувачів до фінансової звітності шляхом встановлення аудитором думки про те, чи складена фінансова звітність у всіх суттєвих аспектах відповідно до застосовуваної концептуальної основи фінансової звітності. Завдання фінансового аудиту:

- 1) виявлення наявності фінансової звітності;
- 2) виявлення відповідності форм звітності встановленим вимогам;
- 3) перевірка взаємозв'язку даних, які висвітлені у формах фінансової звітності;
- 4) детальне вивчення показників звітності за окремими напрямками залежно від тематичної характеристики форми.

Управлінський аудит – це процес вивчення та оцінки господарських явищ і фактів з метою надання рекомендацій організації щодо ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, досягнення кінцевого результату та програмних цілей; оцінка рівня готовності організації та її працівників до ефективної роботи в ринкових умовах. Основними завданнями управлінського аудиту є:

- 1) перевірка і удосконалення організації та управління суб'єктом господарювання, якісних сторін господарської діяльності;
- 2) оцінка ефективності виробництва та фінансових вкладень, продуктивності, раціонального використання ресурсів та їх економії.

4. Організація аудиторської діяльності

Згідно з вимогами чинного законодавства України, аудит здійснюється незалежними особами (аудиторами), аудиторськими фірмами, які уповноважені організаціями на його проведення. Аудитором може бути фізична особа, яка має відповідний сертифікат на заняття аудиторською діяльністю на

території України.

Сертифікація – це визначення кваліфікаційної придатності кандидата на зайняття аудиторською діяльністю шляхом перевірки відповідності його освіти та досвіду роботи вимогам Закону України «Про аудиторську діяльність» і складання ним письмового кваліфікаційного іспиту. Сертифікацію на зайняття аудиторською діяльністю аудиторів здійснює Аудиторська палата України.

Сертифікат аудитора – це офіційний документ, який засвідчує рівень професійних знань, необхідних для здійснення аудиту підприємств різних форм власності на території України. Право на отримання сертифіката мають фізичні особи, які мають вищу економічну або юридичну освіту, документ про здобуття якої визнається в Україні, необхідні знання з питань аудиту, фінансів, економіки та господарського права, досвід роботи *не менше трьох років* підряд на посадах ревізора, бухгалтера, юриста, фінансиста, економіста, асистента (помічника) аудитора. Наявність необхідного обсягу знань для отримання сертифіката визначається шляхом проведення письмового кваліфікаційного іспиту за програмою, затвердженою Аудиторською палатою України. Термін чинності сертифіката не може перевищувати *п'яти років*.

Аудитор має право займатися аудиторською діяльністю як фізична особа – підприємець або у складі аудиторської фірми з дотриманням вимог Закону України «Про аудиторську діяльність» та інших нормативно-правових актів. Право на здійснення аудиторської діяльності мають аудитори (аудиторські фірми), які включені до Реєстру аудиторських фірм та аудиторів.

Аудиторам забороняється безпосередньо займатися іншими видами підприємницької діяльності, що не виключає їх права отримувати дивіденди від акцій та доходи від інших корпоративних прав. Аудитором не може бути особа, яка має не погашену або не зняту судимість за вчинення злочину або на яку протягом останнього року накладалося адміністративне стягнення за вчинення корупційного правопорушення.

Забороняється проведення аудиту:

1) аудитором, який має прямі родинні стосунки з членами органів управління організації, що перевіряється;

2) аудитором, який має особисті майнові інтереси щодо організації, яка перевіряється;

3) аудитором – членом органів управління, засновником або власником організації, що перевіряється;

4) аудитором – працівником організації, що перевіряється;

5) аудитором – працівником, співвласником дочірнього підприємства, філії чи представництва організації, що перевіряється;

6) якщо розмір винагороди за надання аудиторських послуг не враховує необхідного для якісного виконання таких послуг часу, належних навичок, знань, професійної кваліфікації та ступінь відповідальності аудитора;

7) аудитором в інших випадках, за яких не забезпечуються вимоги щодо його незалежності.

Аудиторська фірма – це юридична особа, створена відповідно до законодавства, яка здійснює виключно аудиторську діяльність. Загальний розмір частки засновників (учасників) аудиторської фірми, які не є аудиторами, у статутному капіталі не може перевищувати *30 відсотків*. Керівником аудиторської фірми може бути тільки аудитор.

Аудиторські фірми створюються з метою виконання *функцій*:

- експертиза установчих документів, фінансово-господарської діяльності та стану майна організації;

- організація роботи аудитора, оцінка організації обліку, складання фінансової звітності та перевірки відповідності чинному законодавству господарських операцій;

- розробка методики проведення аудиту та методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку окремих об'єктів, операцій, господарських процесів на основі погодження із замовником;

- проведення консультацій з питань організаційної роботи суб'єкта господарювання, ведення обліку, складання фінансової звітності;

- підготовка методичної, довідкової та іншої інформації і літератури з питань аудиторської діяльності [12, с. 66].

Організація має право на добровільне обрання аудитора (аудиторської фірми). Серед діючих аудиторських фірм обирається одна, до якої надсилається пропозиція про бажання залучити її для проведення аудиторської перевірки. Якщо фірма погоджується, її представник (аудитор) направляє клієнтові зобов'язання, у якому документально підтверджує свою згоду з поставленим завданням аудиту, ступенем відповідальності перед клієнтом і формою представлення висновку. Після обміну листами між аудиторською фірмою (аудитором) і організацією укладається двосторонній договір. У договорі зазначаються:

- предмет договору й обов'язки сторін;
- терміни і місце проведення аудиторської перевірки;
- вартість робіт і порядок розрахунків;
- порядок здавання-прийняття робіт;
- відповідальність сторін;
- конфіденційність;
- вирішення суперечностей;
- припинення договору раніше наміченого терміну;
- форс-мажорні обставини;
- термін дії договору і юридичні адреси сторін.

Умови договору і зміст доручення не повинні суперечити вимогам Закону України «Про аудиторську діяльність» і Цивільному кодексу України. До договору додається протокол угоди про договірну ціну на проведення аудиторської перевірки.

5. Сутність та складові аудиторського ризику

В умовах ринкової економіки проведення аудиту завжди супроводжується певними ризиками. Зокрема можна виділити інформаційний ризик, підприємницький ризик аудитора та аудиторський ризик.

Інформаційний ризик – це ризик того, що звітна інформація про діяльність організації, яка надана користувачам, містить суттєві відхилення і не відповідає дійсності [7, с. 68]. Слід пам'ятати, що повністю виключити інформаційний ризик

неможливо. Однак існують способи його зниження:

- користувач інформації самостійно усуває ризик;
- користувач вдається до ризику з метою економії своїх поточних витрат;
- користувач розділяє інформаційний ризик з постачальником інформації;
- користувач довіряє тій інформації, яка підтверджена аудиторським висновком.

Підприємницький ризик аудитора – це, по-перше, небезпека виставлення претензій клієнтами та іншими сторонами, зацікавленими в результатах аудиту, по-друге, небезпека виникнення фінансових втрат від заняття аудиторською діяльністю.

Аудиторський ризик – це ймовірність висловити неадекватну думку у випадках, коли в документах бухгалтерської звітності існують суттєві перекозчення. Тобто сутність аудиторського ризику полягає в можливості складання позитивного висновку щодо звітності клієнта, в той час як ця звітність містить суттєві помилки. Ймовірність того, що висновок про відсутність помилки в кожній із статей звітності буде правильним, залежить від трьох факторів: бухгалтерського обліку організації, надійності систем контролю та аудиторських процедур.

В аудиторській практиці встановлено прийнятний рівень ризику – 5%, а значить, рівень довіри рівний 95%.

В зарубіжній та вітчизняній практиці загальна величина аудиторського ризику визначається за допомогою спеціальної методики (моделі) кількісного розрахунку аудиторського ризику [13, с. 131]:

$$AP = BP \times PK \times PH, \quad (1.1)$$

де AP – аудиторський ризик, BP – властивий ризик, PK – ризик контролю, PH – ризик невиявлення.

Властивий ризик являє собою всі можливі ризики, пов'язані з функціонуванням організації, тобто це всі помилки, неточності, які можуть бути допущені внаслідок його діяльності. Ризик виникнення таких помилок обумовлений дією як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Зокрема, цей ризик

можуть спричиняти:

- ринок збуту продукції;
- загальна організація діяльності і структура організації;
- політика управління і господарювання;
- кадрова політика;
- кваліфікація працівників і неналежне виконання ними своїх

обов'язків тощо.

Ризик контролю складається з двох елементів: *ризик неефективності внутрішнього контролю та системи бухгалтерського обліку*. Він полягає в тому, що системи бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю не завжди функціонують настільки ефективно, щоб своєчасно запобігти, викрити та виправити помилки, які можуть статися у залишку по певному бухгалтерському рахунку або у певній категорії операцій. Аудитор не може виправити таку ситуацію, але він може її оцінити, щоб правильно спланувати аудиторську перевірку.

Ризик невиявлення означає, що суттєві помилки, які містяться в бухгалтерській (фінансовій) звітності, можуть залишатися невиявленими аудитором у ході аудиторської перевірки. Тобто ризик невиявлення – це небезпека, що частина суттєвих помилок, які були допущені в господарській системі і не були виявлені та усунені його системою внутрішнього контролю і аудиту, не будуть виявлені аудитором під час аудиторської перевірки.

Відтак, в моделі аудиторського ризику властивий ризик і ризик контролю – це ризики організації, а ризик невиявлення – ризик аудитора. Аудитори зацікавлені в найменших значеннях аудиторського ризику. Відповідно, чим вище значення властивого ризику, тим нижчим повинен бути ризик невиявлення помилок.

6. Регулювання аудиторської діяльності в Україні

Правові основи аудиту включають дві складові: *державні законодавчі акти та аудиторські стандарти* (нормативи) і інші регулятиви.

До основних державних законодавчих актів, які регулюють аудиторську діяльність, належать Господарський кодекс України, Закон України «Про аудиторську діяльність», Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та ін. Норми, викладені в цих та інших нормативно-правових актах, визначають концептуальні засади здійснення аудиторської діяльності, правила її організації, права, обов'язки та повноваження суб'єктів аудиторських перевірок тощо.

Стандарти аудиту – це основні принципи, яких слід дотримуватися під час аудиторських перевірок. Вони встановлюють загальні правила аудиторської діяльності, визначають основні підходи до проведення аудиту, обсягів перевірки, видів висновків, питань методології, принципів, яких слід дотримуватись представникам цієї професії. Таким чином, стандарти аудиту забезпечують певний рівень гарантії результатів аудиторської перевірки при їх дотриманні:

- забезпечують високу якість аудиторської перевірки;
- сприяють впровадженню в аудиторську практику нових наукових досліджень;
- допомагають користувачам зрозуміти процес аудиторської перевірки;
- допомагають аудиторам вести переговори з клієнтом;
- раціоналізують і полегшують аудиторську роботу;
- забезпечують зв'язок окремих елементів аудиторського процесу;
- забезпечують порівнянність якості роботи окремих аудиторських організацій [14, с. 38].

Стандарти аудиту готує спеціальний відділ Міжнародної федерації бухгалтерів (МФБ) – Рада Стандартів аудиторської діяльності.

Затвердження стандартів аудиту в Україні є виключним правом Аудиторської палати України. Рішенням АПУ від 18 квітня 2003 р. № 122 «Про порядок застосування в Україні Міжнародних стандартів аудиту» Міжнародні стандарти аудиту (МСА) [15] прийняті в Україні у якості Національних стандартів аудиту (НСА).

Слід відмітити, що МСА не завжди можуть дати повну

відповідь на всі питання, що виникають перед аудиторами під час аудиторської перевірки. У зв'язку з цим, одним з важливих напрямків роботи аудиторської фірми є розробка і удосконалення внутрішньофірмових стандартів аудиту, які повинні забезпечити єдині підходи під час проведення аудиту аудиторами даної аудиторської фірми.

Внутрішні стандарти аудиторських фірм – це документи, що деталізують і регламентують єдині вимоги до здійснення і оформлення аудиту, прийняті і затверджені аудиторською фірмою з метою забезпечення ефективності практичної роботи і її адекватності вимогам правил аудиторської діяльності.

Внутрішньофірмові стандарти аудиту включають:

- *стандарти з загальних питань аудиту* (внутрішня структура і організація діяльності аудиторської фірми, освіта та підготовка кадрів, права, обов'язки та відповідальність аудиторів, етика поведінки та взаємовідносини аудиторів, внутрішньофірмовий контроль якості виконання аудиту, посадові інструкції тощо);

- *стандарти, які встановлюють порядок проведення аудиту і формування аудиторських висновків та іншої звітної документації* (форми договорів при оформленні взаємовідносин між аудиторською фірмою і клієнтом, порядок планування, розрахунку рівня суттєвості та величини аудиторського ризику, вивчення та оцінки системи внутрішнього контролю, процедури отримання аудиторських доказів, використання роботи інших фахівців, документування аудиту, вимоги до порядку формування аудиторських висновків та іншої документації);

- *спеціалізовані стандарти* (специфіка діяльності певних суб'єктів господарювання: кредитних спілок, банків, страхових та інвестиційних компаній тощо);

- *стандарти супутніх послуг* (положення про порядок надання консультаційних послуг, експертиз та інших видів супутніх послуг) [16, с. 301].

Разом з тим, фахівці в сфері аудиторської діяльності при виконанні своїх обов'язків повинні дотримуватись етичних правил – **принципів аудиту**, тобто основних засад, на яких здійснюється аудиторська діяльність. Принципи аудиту

визначаються МСА і Кодексом професійної етики аудиторів. Ці документи передбачають правила надання аудиторських послуг та фундаментальні принципи етики аудитора. Принципи аудиту поділяються на *методологічні* та *принципи професійної етики* (рис. 1.1).

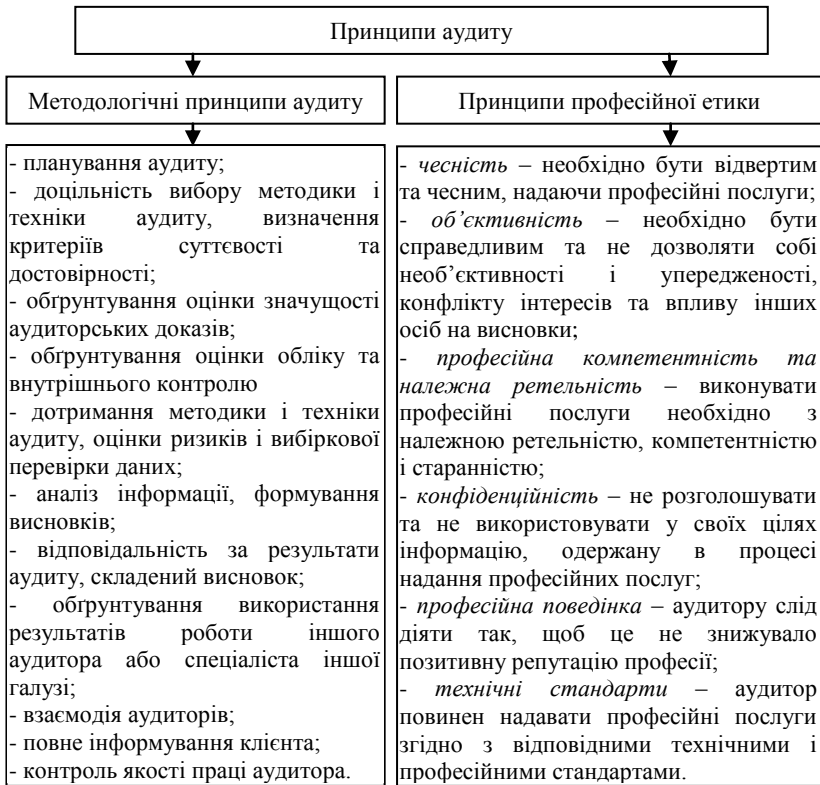


Рис. 1.1. Принципи аудиту

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття «аудит». Чому виникла потреба в його виникненні?
2. Які ознаки класифікації аудиту можна виділити?

3. Назвіть та охарактеризуйте напрями аудиту.
4. З якою метою проводиться державний аудит?
5. Назвіть основні завдання фінансового аудиту.
6. Хто може бути аудитором?
7. В чому полягає основне призначення стандартів аудиту?
8. На які групи поділяються принципи аудиту?
9. Назвіть та охарактеризуйте фундаментальні принципи професійної етики аудитора.
10. Які нормативно-правові документи регулюють аудиторську діяльність в Україні?

Тести для самоконтролю

1. Юридичною датою виникнення інституту аудиту вважається:
 - А) 1762 р.;
 - Б) 1922 р.;
 - В) 1862 р.;
 - Г) 1933р.
2. Вид аудиту, при якому перевірка здійснюється вибірково з урахуванням особливих умов функціонування організації – це:
 - А) системно-орієнтований аудит;
 - Б) підтверджуючий аудит;
 - В) разовий аудит;
 - Г) аудит, що ґрунтується на ризику.
3. За суб'єктом проведення аудит може бути:
 - А) поточний, оперативний, регулярний, панельний;
 - Б) зовнішній, внутрішній;
 - В) комплексний, вибірковий;
 - Г) повний, локальний, тематичний.
4. За методикою аналізу аудит може бути:
 - А) комплексний, вибірковий;
 - Б) зовнішній, внутрішній;
 - В) локальний, панельний;
 - Г) стратегічний, управлінський, тактичний.
5. Аудиторські послуги із створення документів, склад яких встановлений в договорі з організацією, раніше нею не

створених – це:

- А) послуги контролю;
- Б) консультаційні послуги;
- В) інформаційні послуги;
- Г) послуги дії.

6. Ризик, який являє собою всі можливі ризики, пов'язані з функціонуванням організації, тобто всі помилки, неточності, які можуть бути допущені внаслідок її діяльності – це:

- А) властивий ризик;
- Б) ризик контролю;
- В) інформаційний ризик;
- Г) ризик виявлення.

7. Якщо властивий ризик становить 66%, ризик контролю – 80%, ризик не виявлення – 1%, то аудиторський ризик становить:

- А) 0,528%;
- Б) 5,28%;
- В) 1,53%
- Г) 53,8%.

8. Якщо аудиторський ризик становить 3,25%, ризик контролю – 68%, властивий ризик – 75%, то ризик виявлення становить:

- А) 63%;
- Б) 6,37%;
- В) 12%;
- Г) 0,65%.

Практичні завдання

1. Складіть лист-зобов'язання про згоду на проведення аудиту, в якому відобразіть такі елементи:

- мету аудиторської перевірки;
- відповідальність керівництва організації за достовірність інформації та звітності;
- законодавчі акти та нормативні документи в сфері аудиту;
- форму звітності аудитора за результатами проведеної роботи;

- пропозиції про використання послуг незалежних експертів.

2. Визначте відмінності внутрішнього та зовнішнього аудиту за наведеними в таблиці ознаками.

Характеристика внутрішнього та зовнішнього аудитів

Ознака	Внутрішній аудит	Зовнішній аудит
Об'єкт відповідальності		
Виконавці, їх кваліфікація		
Завдання, що стоять перед аудитором		
Незалежність		
Звітність		

ТЕМА 2. УПРАВЛІНСЬКИЙ АУДИТ

1. Сутність, мета та завдання управлінського аудиту.
2. Процес управлінського аудиту.
3. Збір аудиторських доказів.
4. Методи управлінського аудиту.
5. Аудиторський висновок та звіт.

1. Сутність, мета та завдання управлінського аудиту

Проведення управлінського аудиту є важливою складовою ефективного функціонування організації. Отримані результати дають можливість перевірити існуючу систему управління, оцінити трудовий потенціал і можливість персоналу забезпечувати оптимальний розвиток, виявити проблеми та визначити шляхи підвищення ефективності роботи організації.

Науковці не однозначні в підходах до трактування категорії «управлінський аудит» (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Визначення змісту поняття «управлінський аудит»
вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Трактування терміну «управлінський аудит»
1	2
В. Адамовська [17]	Процес вивчення та оцінки господарських явищ і фактів з метою надання рекомендацій управлінській ланці суб'єкта господарювання з питань ефективності діяльності підприємства, досягнення кінцевого результату і програмних цілей, а також контролю відповідності якості управлінського персоналу та ефективності перерозподілу і виконання ним своїх повноважень.
С. Левицька, І. Левицька [18, с. 33]	Вид операційного аудиту, основною метою якого є оцінка результативності адміністративного забезпечення господарської діяльності.
Л. Паркер [19, с. 11]	Оцінка менеджменту і функціонування організації, а також виконання робіт з точки зору ефективності, економічності та результативності діяльності.
Ч. Хонгрэн, Дж. Фостер [20]	Моніторинг, призначений для з'ясування того, чи виконуються цілі і процедури, визначені вищим керівництвом.

Управлінський аудит – це діагностичне дослідження управлінських технологій з метою визначення їх фактичної ефективності і внесення необхідних корегувань в управлінський процес на основі методології аудиторської діяльності і розроблених робочих завдань [21, с. 100].

Таким чином, *мета управлінського аудиту* полягає в оцінці готовності організації та її працівників працювати в ринкових умовах. Така оцінка включає визначення ефективності діяльності організації, порівняння фактично досягнутих показників з плановими (нормативними). Проведення управлінського аудиту дозволяє виявити наявність або відсутність ризиків неефективного управління організацією.

Основними завданнями управлінського аудиту є:

- оцінка діючої стратегії організації (аналіз системи стратегічного планування, порядку розроблення, затвердження і реалізації стратегії);
- аналіз діючої системи оперативного управління (порядок прийняття, затвердження та виконання управлінських рішень, систем юридичного та адміністративного забезпечення, системи внутрішнього документообігу тощо);
- оцінка виконання ключових функцій управління організацією, якості розподілу функцій між підрозділами і працівниками, взаємодії між ними;
- аналіз організаційної структури, її відповідності бізнес-цілям;
- діагностика організаційних помилок, які стримують розвиток бізнесу;
- правовий аналіз внутрішніх організаційно-розпорядчих документів (положень, інструкцій, наказів, розпоряджень та ін.);
- аналіз можливих ризиків виникнення адміністративних правопорушень;
- аналіз діючої системи внутрішнього контролю та внутрішньої безпеки;
- аналіз окремих (пріоритетних) бізнес-процесів;
- аналіз системи показників, які використовуються в управлінні;
- оцінка доцільності прийняття управлінських рішень;

- надання рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління організацією і профілактики кризових ситуацій тощо.

2. Процес управлінського аудиту

Процес управлінського аудиту – це сукупність організаційних, методичних і технічних процедур, які реалізуються шляхом використання певних методів та прийомів дослідження фактів господарювання залежно від мети і завдань управлінського аудиту.

Проведення управлінського аудиту здійснюється упорядковано, в послідовності реалізації трьох етапів.

Перший етап – **організаційний (початковий)** – здійснюється загальне ознайомлення з фінансово-господарською діяльністю організації (види продукції чи послуг, постачальники та покупці, ринки збуту, становище на ринку, конкурентоспроможність тощо). Вивчається фінансова, торговельна, кадрова політика організації, її організаційна структура. Проводяться інтерв'ю з керівництвом, в ході яких уточнюються особи та підрозділи, відповідальні за бізнес-процеси та ключові функції, поточні і стратегічні цілі, ступінь формалізації управлінської діяльності.

На цьому етапі аудитор знайомитися з установчими документами, фінансовим та управлінський обліком, розраховує основні показники, що характеризують діяльність організації, здійснює перевірку внутрішнього контролю, визначає величину аудиторського ризику.

На основі сукупності зібраних попередніх даних виявляється проблема (проблеми), яку потрібно дослідити та проаналізувати чинники впливу на неї. Формується аудиторська група, визначається загальний підхід до проведення аудиторської перевірки, її основних цілей і завдань, розробляється план та програма аудиту.

Другий етап – **основний (дослідний)** – виконання аудиторських процедур з перевірки виробничої і фінансово-господарської діяльності організації за допомогою визначених

методів управлінського аудиту.

На цьому етапі згідно із затвердженим планом-графіком в установлені терміни збирається вся необхідна інформація за напрямками управлінського аудиту. З цією метою аудитор виконує аналіз документів, проводить оглядові та експертні інтерв'ю з керівниками підрозділів і фахівцями. Накопичується інформація для попереднього рішення щодо ефективності та якості виконуваних процедур. Уточнюються їх зміст, послідовність реалізації, методи контролю, стандарти і нормативи виконання, критерії оцінки якості, функціональні та інформаційні взаємодії.

При проведенні цього етапу визначається достатність інформативності отриманих даних та їх кількості для ухвалення обґрунтованого рішення по досліджуваній проблемі. Отримана інформація аналізується та оцінюється. Зокрема, здійснюється аналіз співвідношень різних фінансових та нефінансових показників. Фактичні дані порівнюються з плановими, даними попередніх років, з відповідними показниками аналогічних підприємств або середньогалузевими значеннями. Визначаються відхилення та фактори їх виникнення.

Бізнес-моделі аналізуються і перевіряються на відповідність загальноприйнятим стандартам управління. В результаті виявляються недоліки в процедурах ключових функцій і процесів управління.

Третій етап — **завершальний (результативний)** — узагальнення результатів аудиту. На цьому етапі:

- формується перелік та відбувається групування виявлених недоліків (відхилень);
- складаються накопичувальні відомості порушень, аналітичні відомості, розрахунки, графіки;
- оцінюється вплив виявлених недоліків на загальні результати діяльності організації;
- результати аудиторської перевірки узагальнюються та відображаються в аудиторському висновку та звіті;
- результати аудиту обговорюються з керівництвом;
- розробляються рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності, профілактики та

попередження ризиків в цій сфері;

- за результатами аудиторської перевірки приймаються управлінські рішення та здійснюється контроль за їхнім виконанням.

3. Збір аудиторських доказів

Відповідно до МСА 500 «Аудиторські докази», **аудиторські докази** – це вся інформація, яка використовується для формулювання висновків, на яких ґрунтується думка аудитора.

Аудиторські докази повинні відповідати критеріям достатності та прийнятності.

Достатність – це міра кількості аудиторських доказів, тобто під достатністю аудиторського доказу слід розуміти обсяг інформації, яка є достатньою для визначення стану об'єкта аудиту.

Прийнятність – це міра якості аудиторських доказів, тобто їх доречність та достовірність для підтвердження висновків, на яких ґрунтується думка аудитора.

Аудиторські докази прийнято класифікувати за такими ознаками [12, с. 168] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Класифікація аудиторських доказів

Ознака класифікації	Види аудиторських доказів
1	2
За джерелами отримання	внутрішні – внутрішня документація організації, документальні підтвердження та усні заяви, отримані аудитором від керівництва чи працівників; зовнішні – дані, отримані від третіх осіб; змішані – різнохарактерні докази, які зібрані з різних джерел та за своїм змістом не суперечать один одному.
За відношенням до об'єкту перевірки	прямі – це докази, отримані з облікової системи організації (первинних документів, фінансової та управлінської звітності); непрямі – це докази, які не мають прямого відношення до питання, що досліджується і не забезпечують безпосереднього підтвердження точності та повноти досліджуваної інформації.

продовження табл. 2.2

1	2
За етапами аудиторського процесу	початковий етап – докази носять попередній характер і часто є непрямими; дослідний етап – докази становлять основу для формування думки аудитора про об'єкти дослідження; завершальний етап – результати процедур, які використовуються для уточнення спірних моментів, підтвердження фактів, що не були своєчасно виявлені.
За формою надання	візуальні; документальні; усні.

Джерелами одержання аудиторських доказів є:

- дані первинних документів, в яких відображається зміст відповідних господарських операцій чи первинних звітів, де містяться узагальнюючі дані про об'єкт перевірки за певний період;

- облікові реєстри, де узагальнюється і нагромаджується інформація з відповідних документів і звітів у розрізі їх економічного змісту;

- установчі документи суб'єкта аудиторського контролю, накази і розпорядження, посадові інструкції тощо;

- усна та письмова інформація адміністрації, працівників та третіх осіб;

- результати зіставлення одних документів об'єкта, що перевіряється, з іншими (з документами третіх осіб);

- результати інвентаризації майна;

- бухгалтерська, фінансова, статистична та інша звітність;

- дані, отримані аудитором під час проведення документального і фактичного контролю об'єктів аудиту;

- плани, кошториси, калькуляції;

- матеріали перевірок, проведених державними податковими інспекціями, органами державної контрольно-ревізійної служби та іншими органами;

- матеріали внутрішнього контролю;

- документи, довідки, листи, отримані від третіх сторін, висновки експертів.

З метою одержання аудиторських доказів аудитор

використовує одну або декілька процедур [13, с. 166-167]:

перевірка – полягає у вивченні зовнішніх і внутрішніх записів або документів, що забезпечує отримання аудиторських доказів різного рівня достовірності;

запит – це процес звернення за інформацією до персоналу організації або третіх осіб;

підтвердження – це особливий тип запитів, коли аудитор, отримуючи інформацію безпосередньо від третіх осіб, оцінює достовірність пояснень управлінського персоналу чи існуючих умов;

спостереження – передбачає нагляд за процесом або процедурою, виконуваними іншими особами;

перерахунок – перевірка арифметичної точності документів чи записів;

аналітичні процедури – аналіз фінансових та інших показників і тенденцій з подальшим дослідженням відхилень та взаємозв'язків, які передбачають порівняння інформації організації з інформацією за минулі періоди, плановими розрахунками або прогнозами аудитора, тотожною інформацією певної галузі;

опитування – пошук інформації, яку можна отримати від обізнаних осіб організації чи за її межами.

Отримані під час перевірки аудиторські докази систематизуються в робочих документах відповідно до затверджених завдань. При цьому інформація повинна відповідати певним ознакам (табл. 2.3 [9, с. 66]).

Таблиця 2.3

Ознаки інформації в управлінському аудиті

Ознака	Характеристика
1	2
Зрозумілість	Інформація повинна бути дохідливою і розрахованою на однозначне тлумачення її користувачами за умови, що вони мають достатні знання та зацікавлені у сприйнятті цієї інформації.
Доречність	Звітні форми повинні містити доречну інформацію, яка впливає на прийняття рішень користувачами, дає змогу вчасно оцінити минулі, теперішні та майбутні події, підтвердити та скоригувати їхні оцінки, зроблені у минулому.

продовження табл. 2.3

1	2
Достовірність	Інформація повинна бути достовірною, яка не містить помилок та перекручень, що здатні вплинути на прийняття управлінських рішень.
Зіставність	Інформація повинна забезпечувати можливість порівнювати дані за різні періоди та різних організацій.
Варіативність	Інформація повинна забезпечувати можливість вибору варіанту управлінського рішення з декількох взаємовиключних альтернатив.
Компактність	Звітні форми повинні бути максимально спрощені, але до меж, які дозволятимуть контролювати не тільки підсумкові показники, а й їхні складові.
Своєчасність	Інформація повинна попереджати будь-які управлінські рішення, а тому порядок і частота надання такої інформації мають відповідати характеру та періодичності управлінських завдань.

4. Методи управлінського аудиту

Категорія «метод» у перекладі з грецької означає «шлях дослідження», «спосіб пізнання». **Метод аудиту** – це сукупність прийомів, способів, принципів, за допомогою яких досліджується стан об’єктів, що вивчаються.

Методи управлінського аудиту поділяються на дві групи:

1) *загальнонаукові методи* – це загальні способи та шляхи дослідження процесів і явищ, визначення тенденцій їх змін, які використовуються в різних галузях наукового знання;

2) *спеціальні (специфічні) методи* – це методи, які мають специфічне застосування в процесі збору та аналізу аудиторських доказів.

До **загальнонаукових методів** управлінського аудиту відносяться:

аналіз – це метод дослідження, за якого вивчення об’єкта здійснюється шляхом розчленування його на складові, кожна з яких аналізується (вивчається) окремо в межах одного цілого;

синтез – це метод дослідження об’єкта в його цілісності, у єдності його частин;

індукція – це метод дослідження, за яким загальний висновок складається на підставі ознайомлення не з усіма ознаками, а

лише з частиною їх (виведення висновків від окремого до загального);

дедукція – це метод дослідження, за якого спочатку вивчається стан об'єкта в цілому, а потім стан його складових елементів (висновки робляться від загального до окремого);

аналогія – це прийом наукових висновків, за допомогою якого досягається пізнання ознак об'єктів на основі їх подібності з іншими;

модельовання – це спосіб наукового пізнання, який ґрунтується на заміні об'єкта, що вивчається, на його аналог (модель), що містить істотні ознаки оригіналу;

абстрагування – це вдумливе відволікання від тих чи інших сторін, властивостей і зв'язків об'єкта дослідження;

конкретизація – це дослідження стану об'єкта за певними конкретними умовами його існування;

порівняння – це метод дослідження, який встановлює подібність або відмінність різних об'єктів за певними ознаками;

узагальнення – це комплекс послідовних дій по зведенню конкретних одиничних фактів в єдине ціле з метою виявлення типових ознак і закономірностей, притаманних досліджуваному об'єкту;

системний аналіз – це метод дослідження, при якому вивчення об'єкта здійснюється шляхом розгляду його як сукупності елементів, що утворюють систему;

функціонально-вартісний аналіз – це метод комплексного техніко-економічного дослідження об'єкта з метою розвитку його функцій при оптимальному співвідношенні між їх значимістю і витратами на їх здійснення;

класифікація – це розподіл предметів, явищ, процесів, понять за класами, групами залежно від їх загальних ознак, що дозволяє виявити нові (раніше невідомі) об'єкти та взаємозв'язки.

До спеціальних методів управлінського аудиту належать:

експертне опитування – аудитор зустрічається з фахівцем з певної організації, галузі, регіону і обговорює ряд факторів, які впливають на розвиток різних соціально-економічних ситуацій;

інтерв'ю – метод дослідження, за якого бесіда проводиться за певним планом шляхом прямого контакту аудитора з

респондентом;

анкетування – це письмова форма опитування, що здійснюється, як правило, без прямого і безпосереднього контакту аудитора з респондентами. Анкетування доцільно проводити за умов, коли потрібно опитати велику кількість респондентів за відносно короткий час та коли респонденти повинні ретельно подумати над своїми відповідями;

спостереження – безпосередній нагляд та відвідування робочих приміщень, спостереження людей у роботі і вивчення їх поглядів на проблему, можливих пропозицій щодо її вирішення;

статистичні розрахунки та економіко-математичні методи використовуються для виявлення закономірностей економічних і господарських процесів об'єкта аудиту при великому обсязі інформації;

економічний аналіз – це система прийомів для розкриття причинних зв'язків, що зумовлюють результати явищ і процесів;

елімінування – це метод дослідження, за якого, абстрагуючись від взаємовпливу факторів, послідовно розглядається вплив кожного фактора на результативний показник за незмінності інших факторів;

методи аналізу майбутнього – це методи, засновані на визначенні характеристик майбутнього стану проблемної ситуації на основі зіставлення минулих її станів у динаміці;

екстраполяція – представлення майбутньої ситуації як продовження тенденції минулого, при цьому виявляється деяка залежність або закономірність, яка зберігається довгий час;

досвідний метод – ґрунтується на основі минулого особистого досвіду осіб, що займаються аудитом, припускає вивчення рішень аналогічних завдань в інших організаціях, внесення пропозицій на основі аналізу господарських ситуацій та орієнтування на колективний досвід працівників;

балансовий метод – використання цього методу ґрунтується на обмеженості, кінцевості величини матеріальних ресурсів і жорстких взаємозв'язках між окремими елементами сукупності, які при цьому виникають;

інвентаризація – це перевірка фактичного стану об'єкта шляхом огляду та перерахування;

експеримент – це метод вивчення фактів дійсності, при якому аудитор активно впливає на них шляхом створення спеціальних умов, необхідних для виявлення відповідних об'єктивних даних;

контрольний обмір – фактичний обсяг виконаних робіт на окремих ділянках зіставляється з обсягом робіт, оформлених відповідними документами;

дослідження документів – це спосіб документального контролю вірогідності, доцільності, ефективності господарських процесів, відповідності їх нормативно-правовим актам. До методів дослідження документів належать:

- *формальна перевірка* – передбачає встановлення повноти та правильності оформлення документів, заповнення реквізитів, відповідність підписів осіб, які склали документ;

- *арифметична перевірка* – визначення правильності сумарних і кількісних показників господарських операцій, арифметичних розрахунків при їх документальному відображенні;

- *перевірка по суті* – полягає у вивченні господарських операцій щодо їх відповідності вимогам чинного законодавства, інструкцій, положень, стандартів;

прийоми документального контролю:

- *зустрічна перевірка документів* – застосовується з метою встановлення достовірності операцій, зафіксованих у документах шляхом зіставлення декількох примірників одного і того ж документа і записів по них;

- *взаємний контроль документів* – зіставлення окремих реквізитів, які повторюються в ряді документів, що відображають взаємопов'язані операції;

- *хронологічний аналіз господарських операцій* – це перевірка реальної можливості здійснення тієї або іншої господарської операції шляхом дослідження хронологічних записів в документах.

5. Аудиторський висновок та звіт

Завершальним етапом управлінського аудиту є оформлення результатів аудиторської перевірки у вигляді висновку та звіту.

Відповідно до ст. 7 Закону України «Про аудиторську діяльність», **аудиторський висновок** – це документ, що складений відповідно до стандартів аудиту та передбачає надання впевненості користувачам щодо відповідності фінансової звітності або іншої інформації концептуальним основам, які використовувалися при її складанні. Концептуальними основами можуть бути закони та інші нормативно-правові акти України, положення (стандарты) бухгалтерського обліку, внутрішні вимоги та положення організацій, інші джерела.

У відповідності з метою складання аудиторський висновок має наступні призначення:

- стислий, змістовий, цілеспрямований висновок незалежного спеціаліста про звітність організації-клієнта;

- правовий акт, тому, що в визначених законом випадках, лише наданий аудитором висновок є доказом про результати роботи організації-клієнта, якому можуть довіряти збори акціонерів, засновники, податкова адміністрація та інші користувачі фінансової звітності;

- імплікована (логічна) заява аудитора про те, що він професійно, належним чином виконав свої обов'язки і представив об'єктивний висновок про фінансовий стан і результати діяльності організації-клієнта [11, С. 312-313].

Аудиторський висновок має важливе значення для замовника, оскільки дозволяє:

- визначити потенційні сфери підвищення ефективності організації за допомогою покращення практики управління;

- забезпечити вищий рівень керівництва схемою для аналізу та оцінки ефективності системи управління організацією;

- забезпечити керівництво функціональних підрозділів аналітичною основою для аналізу сильних і слабких сторін роботи відповідної служби, інформацією, необхідною для оптимізації управління за певними напрямками;

- залучити керівництво функціональних підрозділів до вирішення проблем ефективності управління організацією;
- забезпечити керівництво підрозділів інформацією, що демонструє іншим відділам користь ефективних процедур управління тощо [21, с. 130].

Згідно з МСА 700 «Висновок незалежного аудитора щодо повного пакета фінансових звітів загального призначення» та МСА 701 «Модифікація висновку незалежного аудитора» аудиторський висновок може бути *безумовно-позитивним* та *модифікованим*.

Безумовно-позитивний висновок складається, якщо виконано такі умови:

- аудитор отримав необхідну інформацію та пояснення і вони є достатньою базою для відображення реального стану справ в організації;
- дані достовірні за суттєвими питаннями;
- звітність відповідає прийнятій в організації системі обліку, що, в свою чергу відповідає вимогам чинного законодавства України;
- звітність складена на підставі правильних облікових даних і позбавлена суттєвих відхилень від нормативних положень.

Підставами для надання *модифікованого висновку* є випадки, якщо:

- аудитор доходить висновку, що, виходячи з отриманих аудиторських доказів, звітність в цілому містить суттєві викривлення;
- аудитор не може отримати достатні і належні аудиторські докази для того, щоб зробити висновок, що звітність в цілому не містить суттєвих викривлень.

Модифікований висновок може надаватися у вигляді умовно-позитивного, негативного висновку або у вигляді відмови від надання висновку.

Умовно-позитивний висновок складається в тих випадках, коли в аудитора є незгоди щодо деяких господарських операцій, які мають обмежений вплив на господарський стан організації. Тоді до висновку вносяться певні обмеження та заперечення, які

вказуються у розділі, де наводиться думка аудитора про звітність.

Аудитор повинен висловити *негативну думку*, якщо він, отримавши достатні та прийнятні аудиторські докази, доходить висновку, що викривлення, взяті окремо або в сукупності, є одночасно суттєвими і всеохоплюючими для звітності.

Аудитор *відмовляється від висловлення думки*, якщо він не має можливості отримати достатні та прийнятні аудиторські докази для обґрунтування своєї думки і доходить висновку, що можливий вплив на звітність невиявлених викривлень, якщо такі є, може бути одночасно суттєвим та всеохоплюючим.

Окрім аудиторського висновку, аудитор складає також додаткові підсумкові документи, одним з яких є аудиторський звіт.

Аудиторський звіт – це великий за обсягом документ, який містить виявлені порушення у фінансово-господарській діяльності організації-клієнта та складається виключно в інтересах замовника аудиту.

Питання для самоперевірки

1. Що таке управлінський аудит? В чому полягає мета його проведення?
2. Назвіть основні завдання управлінського аудиту.
3. Проаналізуйте етапи управлінського аудиту.
4. Назвіть основні джерела інформації в управлінському аудиті?
5. За якими ознаками класифікуються аудиторські докази?
6. Які процедури використовує аудитор з метою одержання аудиторських доказів?
7. Назвіть та охарактеризуйте основні методи управлінського аудиту?
8. Назвіть та охарактеризуйте види аудиторських висновків.
9. В чому полягає різниця між аудиторським висновком та аудиторським звітом?

Тести для самоконтролю

1. На якому етапі управлінського аудиту аудитор знайомиться з організаційною структурою організації?

- А) на основному;
- Б) на організаційному;
- В) на завершальному;
- Г) на результативному.

2. На якому етапі управлінського аудиту аудитор визначає величину аудиторського ризику:

- А) на організаційному;
- Б) на дослідному;
- В) на основному;
- Г) на завершальному.

3. За відношенням до об'єкту перевірки аудиторські докази поділяються на:

- А) внутрішні, зовнішні, змішані;
- Б) візуальні, документальні, усні;
- В) прямі, непрямі;
- Г) суб'єктивні, об'єктивні.

4. Міра кількості аудиторських доказів – це:

- А) прийнятність;
- Б) суб'єктивність;
- В) об'єктивність;
- Г) достатність.

5. Процес звернення за інформацією до персоналу організації або третіх осіб – це:

- А) перерахунок;
- Б) спостереження;
- В) перевірка;
- Г) запит.

6. Метод дослідження, за яким загальний висновок складається на підставі ознайомлення не з усіма ознаками об'єкта, а лише з частиною їх – це:

- А) індукція;
- Б) дедукція;
- В) аналогія;

Г) конкретизація.

7. Метод вивчення фактів дійсності, при якому аудитор активно впливає на них шляхом створення спеціальних умов, необхідних для виявлення відповідних об'єктивних даних – це:

- А) експеримент;
- Б) аналогія;
- В) екстраполяція;
- Г) елімінування.

8. Комплекс послідовних дій по зведенню конкретних одиничних фактів в єдине ціле з метою виявлення типових ознак і закономірностей, притаманних досліджуваному об'єкту – це:

- А) моделювання;
- Б) узагальнення;
- В) абстрагування;
- Г) конкретизація.

Практичні завдання

1. Наведіть приклади використання загальних та спеціальних методів управлінського аудиту при дослідженні функціонування відділу управління персоналу з метою виявлення можливості змін у його діяльності.

2. Обґрунтуйте доцільність використання окремих методів управлінського аудиту при дослідженні:

- задоволеності працею персоналу;
- плинності кадрів;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- рівня заробітної плати.

ТЕМА 3. МЕТОДОЛОГІЯ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

1. Сутність та мета аудиту персоналу.
2. Основні завдання аудиту персоналу.
3. Значення аудиту в сфері праці.
4. Параметри аудиту за функціями управління персоналом.

1. Сутність та мета аудиту персоналу

На сьогодні в чинному українському законодавстві відсутнє визначення терміну «аудит персоналу». Тракткування цього поняття залишається дискусійним в наукових та ділових колах. Водночас, разом з аудитом персоналу, активно використовуються терміни «кадровий аудит» та «організаційно-кадровий аудит» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Визначення змісту понять «аудит персоналу», «кадровий аудит» та «організаційний кадровий аудит» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Зміст поняття
1	2
О. Грішнова [22, с. 143-144]	Організаційний кадровий аудит – це діагностика консультантами системи соціально-трудових відносин та управління працею, системи управління та взаємодії в компанії, політики управління персоналом; оцінка трудового потенціалу компанії; збір та аналіз статистичних даних, вивчення динаміки кадрових змін; оптимізація системи управління персоналом відповідно до стратегії компанії.
В. Жуковська [23, с. 50]	Кадровий аудит – це процедура організаційно-правового та ділового (незалежного) оцінювання ефективності системи (підсистем, функцій) управління персоналом підприємства, його кадрового потенціалу відповідно до цілей і корпоративної стратегії розвитку підприємства.
А. Кібанов [24, с. 617]	Аудит персоналу – це система консультативної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, яка разом з фінансово-господарським аудитом дозволяє виявити відповідність кадрового потенціалу організації її цілям та стратегії розвитку.

продовження табл. 3.1

1	2
Ю. Одегов [21, с. 127]	Аудит персоналу – це періодичне проведення експертизи в частині управління персоналом, включаючи систему заходів стосовно збору інформації, її аналізу та оцінки, а на основі цього – ефективності діяльності організації, використання трудового потенціалу та регулювання соціально-трудових відносин.
І. Совершенна [25, с. 39]	Кадровий аудит – це сучасний метод оцінки кадрової забезпеченості підприємства, відповідності кадрового потенціалу компанії її цілям і стратегії, перший етап побудови ефективної кадрової політики, інструмент підвищення результативності менеджменту та розвитку організації.
Є. Фріман [26, с. 152]	Аудит персоналу – це перевірка всієї документації стосовно організації та діяльності персоналу, яку здійснює компетентний незалежний працівник з метою визначення достовірності її звітності, обліку, повноти, відповідності діючому законодавству та встановленим нормам щоб визначити і виразити у своєму висновку ступінь відповідності цієї інформації встановленим критеріям.

Аудит персоналу – це процес збору та аналізу інформації про трудовий потенціал та систему управління персоналом організації з метою їх комплексної оцінки на предмет відповідності цілям і стратегії розвитку, ефективності та відповідності чинному законодавству. Під комплексною оцінкою слід розуміти дослідження трудового потенціалу та системи управління персоналом з точки зору економічних, соціальних, технологічних, організаційних та правових аспектів їх функціонування.

Об’єкт аудиту персоналу – персонал, різні сторони та показники його діяльності, система управління персоналом, соціально-трудові відносини. Таким чином, аудиторська перевірка в сфері персоналу включає оцінку якісних і кількісних характеристик персоналу та діагностику кадрових процесів і процедур управління, оцінку їх ефективності.

Предмет аудиту персоналу – ефективність системи управління персоналом.

Мета аудиту персоналу полягає в підвищенні ефективності системи формування, використання та розвитку трудового

потенціалу організації, ефективності системи управління персоналом.

2. Основні завдання аудиту персоналу

Серед *завдань аудиту персоналу* можна виокремити наступні:

- визначення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації, які впливають на стан та ефективність системи управління персоналом;
- оцінка відповідності трудового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку;
- аналіз відповідності структури системи управління персоналом та організаційної структури;
- діагностика роботи служби управління персоналом, включаючи уточнення обов'язків і відповідальності працівників, визначення внеску служби управління персоналом в ефективність діяльності організації в цілому;
- оцінка відповідності діяльності персоналу та структури управління існуючій нормативно-правовій базі;
- оцінка відповідності документів кадрового діловодства вимогам чинного законодавства України та внутрішнім нормативно-правовим актам;
- аналіз показників результативності праці, її умов, аналіз трудових ресурсів і витрат праці, чисельності та складу працівників, використання коштів на оплату праці тощо;
- оптимізація витрат на персонал шляхом використання більш ефективних методів та процедур;
- діагностика поточного стану кадрових процесів та виявлення сфер неузгодженості між ними і цілями організації;
- дослідження існуючої корпоративної культури шляхом оцінки схильності працівників дотримуватися певних норм і правил поведінки;
- діагностика соціально-психологічного клімату, рівня соціальної напруги в колективі, наявності формальних та неформальних груп та їх лідерів;
- оцінка індивідуальних та психологічних характеристик

працівників, компетентності та відповідності займаним посадам;
- визначення ключових проблем в сфері управління персоналом, які перешкоджають ефективній діяльності організації;

- розробка рекомендацій та пропозицій керівництву з метою оптимізації системи управління персоналом.

Індикатором ефективності роботи в сфері управлінні персоналом є підсумкові економічні показники, стабільність роботи організації, положення на ринку, конкурентоспроможність тощо. Водночас, існують показники специфічні, які притаманні лише діяльності персоналу. До них, зокрема, належать:

- ефективність діяльності структурних підрозділів та окремих працівників;

- задоволеність персоналу роботою, лояльність та відчуття приналежності до організації;

- дієвість системи матеріального і морального заохочення;

- плинність кадрів;

- рівень абсентеїзму;

- дотримання трудової дисципліни;

- наявність конфліктів на всіх рівнях соціально-трудових відносин;

- характер соціально-психологічного клімату, особливості корпоративної культури, наявність скарг;

- показники покращення охорони праці, техніки безпеки та санітарно-гігієнічних умов праці;

- рівень нормування та кооперування праці;

- показники, що характеризують удосконалення організаційної структури тощо.

Аудит персоналу проводиться на основі загальновизнаних принципів аудиту, детально розглянутих в темі 1. Однак, зважаючи на специфіку об'єкта аудиту персоналу, при проведенні аудиторської перевірки в сфері праці перелік принципів розширюється (табл. 3.2 [27, с. 13]).

Таблиця 3.2

Принципи аудиту персоналу

Принцип	Сутність принципу
1	2
Комплексність	Необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління персоналом.
Оперативність	Потрібно звертати увагу на своєчасність прийняття рішень щодо аналізу та удосконалення організації управління персоналом, попередження чи оперативному усуненню відхилень в інших сферах діяльності.
Перспективність	Слід враховувати перспективи розвитку організації.
Багатоаспектність	Аудит персоналу як по вертикалі, так і по горизонталі, повинен включати різні аспекти: організаційний, економічний, правовий тощо.
Узгодженість	Заходи з проведення аудиту персоналу повинні бути завжди узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані в часі.
Паралельність	Одночасне виконання окремих елементів аудиту персоналу за функціональними напрямками.
Незалежність	Неупередженість аудитора і об'єктивність його висновків.
Адаптивність (гнучкість)	Пристосованість технології та методів аудиту персоналу до змін системи управління персоналом, мінливих цілей та умов діяльності організації.

3. Значення аудиту в сфері праці

За різними оцінками існує декілька *теорій аудиту*:

1) *констатація* (адекватність) – це оцінка вірогідності звітності організації «постфактум»;

2) *контролінг* – це оцінка вірогідності звітності, в тому числі з погляду ефективності та удосконалення системи внутрішнього контролю організації;

3) *консалтинг* – це оцінка вірогідності звітності з аналізом ефективності роботи організації та її менеджерів з рекомендаціями, що випливають з цього аналізу [9, с. 106].

Аудит персоналу можна розглянути в таких аспектах: організаційно-технологічному, соціально-психологічному та економічному [9, с. 113-114].

В *організаційно-технологічному аспекті* проводиться аналіз та перевірка документації, якості показників, які свідчать про

легітимність і ефективність діяльності організації. Аналіз трудових показників є невід’ємним елементом організації праці і соціально-трудових відносин. А отже, аудит персоналу вивчає структуру і ефективність функціонування системи організації праці в цілому та окремих її елементів.

В *соціально-психологічному аспекті* досліджується якість використання персоналу, у тому числі показників плинності кадрів, скарг, прогулів, невиходів на роботу, виробничого травматизму, відношення персоналу до роботи і ступеня задоволеності працею.

В *економічному аспекті* аудит персоналу – це оцінка рівня розвитку соціально-трудових відносин (шляхом порівняння економічних і соціальних показників діяльності організації з законодавчо встановленими нормами і нормативами, з середніми і кращими в галузі показниками, з міжнародними стандартами тощо), ефективності функціонування служб управління персоналом, а також економічної ефективності самого аудиту (порівняння витрат на проведення аудиторської перевірки з її результатами).

Таким чином, проведення аудиту персоналу дозволяє організації:

- впевнитись у відповідності діяльності з управління персоналом стратегії розвитку, регламентації соціально-трудових відносин законам, правилам, інструкціям, які визначають цю діяльність;

- визначити відповідність системи управління персоналом цілям організації;

- визначити оптимальність і ефективність роботи діючих управлінських інструментів, виявити сильні і слабкі сторони в цій сфері;

- проаналізувати та мінімізувати можливі ризики і несприятливі наслідки у випадку проведення перевірок контролюючими органами;

- уникнути конфліктних ситуацій з працівниками, пов’язаних з питаннями застосування трудового законодавства;

- усунути наявні невідповідності вимогам трудового законодавства у кадровій документації, оптимізувати процедури

кадрового діловодства;

- покращити ефективність роботи підрозділу управління персоналом;

- визначити оптимальність кількісного та якісного складу персоналу;

- проаналізувати ефективність взаємодії між структурними підрозділами та ключовими працівниками, здійснити оптимізацію функціональних зв'язків;

- оцінити оптимальність оплати праці та соціального забезпечення працівників (аналіз ринкової ситуації, рівень впливу мотиваційної системи на продуктивність праці персоналу тощо);

- оцінити рівень кваліфікації персоналу, ефективність на робочому місці, мотивуючі чинники для більш успішної роботи, перспективи розвитку, охарактеризувати особистісні та професійні якості окремо працівника, лояльність по відношенню до організації, задоволеність персоналу існуючою системою управління;

- визначити необхідність у навчанні та розвитку персоналу (форми, методи, напрямки, прогнозовані результати, окупність інвестицій);

- здійснити аналіз ефективності проведення нарад (за формою, змістом, кількістю учасників, часом, що витрачається тощо);

- розробити рекомендації щодо оптимізації та підвищення ефективності системи управління персоналом та пріоритетних напрямів кадрової політики, визначити шляхи оптимізації витрат на персонал.

4. Параметри аудиту за функціями управління персоналом

Діяльність з управління персоналом включає стратегічний, функціональний і лінійний рівні. Таким чином, і в аудиті персоналу виділяють аналогічні рівні [9, с. 117-121].

Стратегічний рівень – аудит тут здійснюється з погляду вищої ланки управління організації та вимагає перевірки інтегрованості практики управління персоналом в організаційне

стратегічне планування, зв'язку функцій підрозділу управління персоналом з іншими управлінськими функціями, що стосуються формування, використання та розвитку трудового потенціалу організації.

Операційний рівень – перевірка ефективності діяльності функціонального підрозділу з управління персоналом. На цьому рівні аудитор визначає:

- наскільки отримані результати діяльності підрозділу відповідають поставленим завданням;
- наскільки витрати часу та інших ресурсів відповідають отриманим результатам;
- напрями покращення результатів діяльності.

Управлінський рівень означає перевірку правильності застосування лінійними керівниками системи управління персоналом. Оскільки лінійне управління є особистісним, аудит його ефективності в масштабах організації може принести мало користі. Однак оцінка узгодженості лінійної управлінської ланки зі стратегічною і операційною діяльністю в сфері управління персоналом може підвищити ефективність останньої. Перевірка, в тому числі, стосується питань узгодженості управлінської ланки з цілями, кадровою політикою і процедурами управління персоналом, дотримання їх розпоряджень і вимог законодавства у своїй роботі.

Таким чином, для розробки та обґрунтування рекомендацій під час аудиторської перевірки необхідно дослідити всю сукупність функцій управління персоналом (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Параметри аудиту за функціями управління персоналом

Функція управління персоналом	Зміст аудиту
1	2
Формування політики управління персоналом	Оцінка поточного стану політики управління персоналом, ступеня її узгодження з стратегічними та тактичними цілями організації, стратегією її розвитку та наявними внутрішніми і зовнішніми умовам функціонування.

продовження табл. 4.1

1	2
Планування персоналу	Оцінка наявних ресурсів, цілей і перспектив розвитку організації, майбутніх потреб в персоналі; аналіз штатного розпису, ступеня його обґрунтованості; перевірка розрахунків потреби в персоналі.
Набір та відбір персоналу	Аналіз ринку праці, діагностика процесу поширення інформації про потреби в персоналі, оцінка методів найму персоналу, джерел покриття потреб в персоналі, вартості найму; оцінка результативності найму, забезпеченості вакансій кандидатами, перспективного списку кандидатів; оцінка результативності оціночних процедур; діагностика взаємодії організації з кадровими агентствами, навчальними закладами тощо.
Використання персоналу	Аналіз рівня зайнятості персоналу, використання робочого часу, втрат робочого часу, діагностика зайнятості окремих категорій працівників (жінки, інваліди тощо), оцінка стабільності кадрового складу.
Оцінювання персоналу	Аналіз методів оцінки персоналу, періодичності її проведення, отриманих результатів та рішень, прийнятих за її результатами; аналіз відповідності критеріїв, за якими проводиться атестація персоналу, вимогам до конкретної посади.
Адаптація персоналу	Аналіз методів адаптації, оцінка їх ефективності за визначеними критеріями; виявлення та діагностика проблем, які виникають в період адаптації.
Навчання персоналу	Аналіз цілей і форм навчання, їх відповідності цілям та стратегії організації; дослідження змісту та тривалості навчання; оцінка ефективності навчання, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів діяльності працівників, які пройшли навчання, зміни мотивації до праці та соціально-психологічного клімату; аналіз процесу поширення інформації про програми навчання.
Мотивація та стимулювання праці	Оцінка ефективності системи винагород; аналіз діючих форм і систем стимулювання, їх зв'язку з мотивацією персоналу; аналіз рівня і структури оплати праці; оцінка відповідності розроблених принципів, структури оплати праці умовам на ринку праці, цілям, продуктивності і прибутковості організації; оцінка ефективності мотиваційних заходів.
Професійне просування	Аналіз системи просування персоналу; аналіз схем заміщення посад; аналіз реалізації плану кадрового зростання; оцінка результативності методів планування кар'єри.

продовження табл. 4.1

1	2
Робота з кадровим резервом	Аналіз та проектування управлінської діяльності організації; оцінка управлінського потенціалу та визначення потреби в підготовці кадрового резерву; оцінка методів роботи з кадровим резервом, аналіз ефективності підготовки та роботи з кадровим резервом.
Організація трудової діяльності персоналу	Аналіз умов праці, техніки безпеки і охорони праці; аналіз стану нормування та кооперування праці; оцінка ефективності організації робочих місць, розподілу робіт; аналіз ефективності інвестицій в цю сферу.
Формування організаційної культури	Діагностика соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості, опору змін, діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, аналіз підготовки та реалізації програм розвитку корпоративних комунікацій, розробка пропозицій щодо покращення соціально-психологічного клімату.
Звільнення персоналу	Оцінка доцільності звільнення персоналу, аналіз відповідності політики звільнення персоналу та стратегії скорочення діяльності організації, оцінка її ефективності.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття «аудит персоналу»? Які підходи до його трактування існують в наукових колах?
2. Назвіть об'єкт, предмет і мету аудиту персоналу.
3. Які завдання аудиту персоналу можна виділити?
4. В чому полягають особливості теорій аудиту?
5. Проаналізуйте основні аспекти аудиту персоналу?
6. Які показники використовуються для оцінки ефективності роботи в сфері управління персоналом?
7. Назвіть специфічні показники оцінювання ефективності управління персоналом?
8. Охарактеризуйте принципи аудиту персоналу.
9. Які результати може отримати організація внаслідок проведення аудиту персоналу?

Тести для самоконтролю

1. Принцип аудиту персоналу, сутність якого полягає в тому,

що потрібно звертати увагу на своєчасність прийняття рішень щодо аналізу та удосконалення організації управління персоналом – це:

- А) перспективність;
- Б) оперативність;
- В) багатоаспектність;
- Г) узгодженість.

2. Персонал, різні сторони та показники його діяльності, система управління персоналом – це:

- А) предмет аудиту персоналу;
- Б) об'єкт аудиту персоналу;
- В) мета аудиту персоналу;
- Г) завдання аудиту персоналу.

3. Оцінка вірогідності звітності організації «постфактум» – це:

- А) контролінг;
- Б) консалтинг;
- В) атестація;
- Г) констатація.

4. Оцінка вірогідності звітності, в тому числі з погляду ефективності та удосконалення системи внутрішнього контролю організації – це:

- А) адекватність;
- Б) контролінг;
- В) консалтинг;
- Г) констатація.

5. Аспект аудиту персоналу, який включає оцінку ефективності функціонування служби управління персоналом:

- А) соціально-психологічний;
- Б) організаційно-технологічний;
- В) правовий;
- Г) економічний.

6. При аудиті якої функції управління персоналом здійснюється діагностика процесу поширення інформації про потреби в персоналі?

- А) використання персоналу;
- Б) оцінювання персоналу;

В) набір та відбір персоналу;

Г) навчання персоналу.

7. При аудиті якої функції управління персоналом здійснюється аналіз техніки безпеки і охорони праці?

А) організація трудової діяльності персоналу;

Б) формування організаційної культури;

В) професійне просування;

Г) оцінювання персоналу.

8. До завдань аудиту персоналу належать:

А) визначення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації, які впливають на стан та ефективність системи управління персоналом;

Б) оцінка відповідності документів кадрового діловодства вимогам чинного законодавства України;

В) діагностика соціально-психологічного клімату в колективі;

Г) всі відповіді правильні.

Практичні завдання

1. Наведіть приклад використання аудиту персоналу при оцінці однієї з функцій управління персоналом. Назвіть основні показники, які доцільно при цьому використати. Обґрунтуйте очікувані результати аудиторської перевірки.

2. Наведіть приклади порушення кожного з принципів аудиту персоналу.

Принцип аудиту персоналу	Приклади порушення принципу
Адаптивність	
Комплексність	
Об'єктивність	
Професійна компетентність	
Професійна поведінка	
Перспективність	
Оперативність	

ТЕМА 4. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

1. Послідовність проведення аудиту персоналу.
2. Планування аудиту персоналу.
3. Інструментарій аудиту персоналу.
4. Аудит кадрового діловодства.

1. Послідовність проведення аудиту персоналу

У загальному вигляді послідовність проведення аудиту персоналу являє собою реалізацію п'яти основних етапів.

На *першому етапі* здійснюється:

- обґрунтування необхідності та оцінка можливості проведення аудиту персоналу;
- ознайомлення з фінансово-господарською діяльністю організації;
- проведення попередньої діагностики стану соціально-трудової сфери і виявлення можливих проблем;
- визначення виду аудиту, який буде використовуватись;
- формування команди або вибір аудитора.

Реалізація *другого етапу аудиту персоналу* передбачає:

- розробку внутрішнього документу (наказу, розпорядження), в якому відображаються терміни, завдання, виконавці та учасники аудиторської перевірки, їхній інструктаж;
- розробку плану аудиторської перевірки, визначення об'єкту, мети, завдань і можливих вигод для організації від проведення аудиту персоналу;
- формування програми, методології, інструментарію аудиту відповідно до специфіки об'єкту аудиту;
- визначення аналітичних та діагностичних основ проведення дослідження;
- визначення обов'язків аудиторів, графіка їхньої роботи, витрат часу, опису аудиторських процедур;
- розробка системи показників для дослідження об'єктів аудиту персоналу;
- визначення послідовності проведення аудиту;

- бюджетування.

На *третьому етапі* здійснюється збір необхідної інформації, що включає:

- перевірку документів та звітності;
- спостереження, опитування, анкетування, інтерв'ю з керівництвом та працівниками;
- попереднє опрацювання статистичних та соціологічних даних, компонування фінансових та нефінансових показників.

Четвертий етап проведення аудиту персоналу передбачає аналіз та оцінювання даних, а саме:

- адаптацію отриманих даних в структуру проведення аудиту персоналу;
- оцінювання отриманих даних шляхом використання загальних та спеціальних методів аудиту;
- співставлення (порівняння) даних з «еталонними» та середньогалузевими значеннями, міжнародними стандартами, вимогами чинного законодавства, науково обґрунтованими нормами та нормативами тощо;
- верифікацію (підтвердження достовірності) отриманих даних.

На *п'ятому етапі* здійснюється узагальнення та подання результатів оцінки, висновків та рекомендацій. Відбувається формування аудиторського висновку (звіту), який включає опис виконаних аудиторських процедур, їхні результати, недоліки (відхилення), виявленні в ході аудиторської перевірки, рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом. Основна ціль аудиторського висновку – баланс сильних та слабких сторін в роботі персоналу. Висновок повинен містити різноманітні шляхи удосконалення управління персоналом, включаючи впровадження нових технологій, модифікацію діючих управлінських процедур, уточнення та удосконалення кадрової документації тощо.

Відтак, аудиторський висновок рекомендується складати відповідно до такої структури:

1) вступ:

- загальна характеристика організації;
- опис проблеми (проблем);

- цілі та завдання аудиту;
- опис об'єкту та предмету аудиту;
- етапи аудиту;
- графік проведення аудиту;
- аудиторська команда;
- способи збору інформації;
- методи аналізу інформації;

2) аналітична частина:

- аналіз персоналу;
- оцінка управлінського потенціалу і кадрових процесів;
- оцінка організаційної структури управління персоналом;

3) рекомендації щодо підвищення результативності діяльності персоналу:

- для вищої управлінської ланки організації;
- для менеджерів лінійної ланки управління;
- для менеджерів з управління персоналом;

4) додатки:

- документи;
- результати анкетування, опитування, інтерв'ю;
- результати оцінювання та розрахунків ефективності тощо

[28, с. 19].

Здійснюється також оцінка результативності аудиту персоналу, тобто визначається соціально-економічна та соціально-психологічна ефективність розроблених рекомендацій за результатами аудиторської перевірки.

2. Планування аудиту персоналу

Метою планування аудиту персоналу є концентрація уваги аудитора на найбільш важливих напрямках аудиту, виявлення проблем, які необхідно дослідити детальніше.

На планування в аудиті персоналу відводиться від 10 до 30% загального часу на проведення перевірки. Цей процес є досить трудомісткий. Він включає: визначення стратегії і тактики проведення аудиторської перевірки, складання загального плану та планів за окремими об'єктами, побудову аудиторських програм, вибір аудиторських процедур, доказів, методів,

інструментів, які будуть використовуватись.

При проведенні аудиту персоналу аудитор розробляє загальну стратегію виконання завдання, яка має охоплює такі аспекти:

- мету виконання завдання та надання висновку;
- умови, обсяг та характеристики завдання;
- характеристики предмету перевірки та ідентифіковані критерії;
- найбільш важливі аспекти та питання, які потребують особливої уваги;
- час та ресурси, необхідні на виконання завдання;
- етапи виконання завдання;
- персонал та вимоги щодо необхідного досвіду, зокрема характер та ступінь участі експертів.

Наступним етапом є складання загального плану аудиту персоналу, який слід розробити настільки детально, щоб аудитор, завдяки йому, мав можливість підготувати програму аудиту. Зразок загального плану аудиту наведено на рис. 4.1.

ЗАГАЛЬНИЙ ПЛАН АУДИТУ

Організація, що перевіряється _____
Період аудиту _____
Кількість людино-годин на перевірку _____
Керівник аудиторської перевірки _____
Запланований аудиторський ризик _____
Запланована суттєвість _____

№ п/п	Заплановані види робіт	Період проведення	Виконавець	Примітки
1	2	3	4	5

Керівник аудиторської фірми _____
Керівник аудиторської перевірки _____

Рис. 4.1. Загальний план аудиту

З метою детального планування часу і витрат на здійснення аудиту персоналу складається програма аудиторської перевірки.

Програма аудиторської перевірки – це документ, що містить детальний перелік аудиторських процедур та терміни їх виконання.

Аудиторська процедура – це певний порядок і послідовність дій аудитора для отримання необхідних фактів з метою формування висновків аудитора на конкретній ділянці аудиту.

Програма аудиту персоналу містить перелік питань за окремими темами, видами і напрямками очікуваних робіт, що підлягають перевірці, час проведення, види аудиторських процедур (за який період часу слід перевіряти, спосіб контролю). У цій програмі зміст і час проведення запланованих аудиторських процедур повинні збігатися із загальним планом проведення аудиту.

Програма аудиторської перевірки подається керівництву організації для ознайомлення та погодження об'єктів і етапів перевірки, внесення змін та доповнень.

Зразок програми аудиту наведено на рис. 4.2.

Аудиторська фірма _____
Організація, що перевіряється _____
Період перевірки _____
Термін перевірки _____

ПРОГРАМА АУДИТУ

№ з/п	Процедури аудиту	Аудиторські докази	Термін виконання	Виконавці	Примітки
1	2	3	4	5	6

Підписи сторін:

Від аудиторської фірми

Печатка Дата

Від замовника

Печатка Дата

Рис. 4.2. Програма аудиту

Підсумковим документом є *меморандум планування*, який узагальнює прийняті рішення щодо всіх етапів планування аудиту персоналу. У меморандумі наводяться підсумки планування з розкриттям загальних відомостей, склад аудиторської групи, загальний план аудиту, програма та графік аудиту.

3. Інструментарій аудиту персоналу

До інформаційних джерел проведення аудиту персоналу належать:

- нормативно-правові акти в сфері управління персоналом та регулювання соціально-трудових відносин;
- показники ефективності діяльності організації в цілому;
- показники ефективності роботи окремих підрозділів і працівників;
- звітність організації;
- кадрова документація та діловодство;
- результати спостережень, анкетувань, проведених інтерв'ю, опитувань працівників, керівництва та третіх осіб;
- результати попередніх досліджень та перевірок [28, с. 9].

В процесі проведення аудиту персоналу використовуються дослідницькі підходи, які дозволяють оцінити як функції підрозділу управління персоналом, так і лінійних керівників та працівників (табл. 4.1 [21, с. 195-197]).

Таблиця 4.1

Дослідницькі підходи до аудиту персоналу

Дослідницький підхід	Сутність підходу
1	2
Порівняльний підхід	Як модель для порівняння використовується інша організація, щоб шляхом зіставлення виявити проблемні сфери в управлінні персоналом. Порівняльний підхід часто використовується, щоб порівняти абсентеїзм, плинність, рівень зарплати. Використовувати цей підхід доцільно тоді, коли управлінська процедура вводиться вперше, а її ефективну модель можна скопіювати в іншій організації. Тоді результати двох програм можна порівняти.

продовження табл. 4.1

1	2
Залучення зовнішніх експертів	Використання можливостей експертів. Запропоновані консультантом або опубліковані стандарти, служать базою для оцінки діяльності підрозділу управління персоналом чи окремих управлінських програм. Експерт чи результати дослідження можуть допомогти діагностувати причини проблем.
Статистичний підхід	Полягає в розвитку статистичних методів оцінки виконання завдань, ґрунтуючись на існуючій інформаційній системі організації. Дослідження звітів дає змогу розрахувати показники абсентеїзму, плинності кадрів тощо. Отримані дані вказують, наскільки ефективно менеджери з управління персоналом і лінійні керівники управляють цими процесами. Статистичний підхід, зазвичай, доповнюється порівнянням із зовнішньою інформацією.
Підхід відповідності	Використання минулого періоду для оцінки кадрової політики організації. Аудитор найчастіше аналізує питання праці, зайнятості, винагород, трудової дисципліни, оцінювання персоналу. Метою такого порівняння є перевірка виконання внутрішніх правил і вимог нормативно-правових актів.
МВО-підхід (management-by-objectives)	Підхід, при якому встановлюються визначені цілі, виконання яких можна виміряти. Тоді аудитор досліджує фактичне виконання і порівнює його з попередньо встановленими цілями.

Оскільки мова йде про такий нелінійний і динамічний ресурс як персонал, важливий точний підбір інструментів аудиту. В аудиті персоналу використовуються типові методи управлінського аудиту, описані в темі 2. Однак, складність і багатогранність об'єкта та завдань аудиту персоналу, вимагають розширення інструментарію проведення аудиторської перевірки.

Інструменти аудиту персоналу можна розділити на дві великі групи: кількісні та якісні [29, с. 523-524].

Кількісні методи призначені для вивчення об'єктивних, кількісно вимірюваних соціально-економічних показників. Їхнє основне завдання – пояснити причини досліджуваного явища на основі вимірювання його параметрів, встановлення взаємозв'язку між ними (відповіді на питання «Хто?», «Що?», «Скільки?»). На основі кількісних методів можна прогнозувати

розвиток подій. Вони дозволяють використовувати всі можливі методи роботи з даними, застосовувати всі види аналізу, в тому числі, відомі з математичної статистики і теорії ймовірності. До кількісних методів належать контент-аналіз, бенчмаркінг, ассесмент-центр, експеримент та ін.

Контент-аналіз – це аналіз вторинних даних, тобто збір і аналіз інформації про об’єкт аудиту з відкритих джерел (відповідних документів). Контент-аналізу можуть бути піддані також, крім офіційних документів, статті в засобах масової інформації, оголошення, телевізійні виступи, кіно- і відеозаписи, гасла та ін.

Бенчмаркінг – японська технологія виявлення кращої бізнес-практики з метою підвищення ефективності управління власною організацією. В межах бенчмаркінгу основою для соціально-економічних показників об’єкта аудиту персоналу є:

- результати більш успішних конкурентів галузі чи регіону;
- встановлені нормативи в галузі, регіоні, країні;
- середньостатистичні показники в галузі, регіоні, країні;
- мінімально або максимально можливі досягнення в цій сфері;
- норми Міжнародної організації праці тощо.

Існують такі види бенчмаркінгу:

1) *внутрішній* – порівняння роботи підрозділів однієї організації або порівняння організацій однієї галузі (одного регіону);

2) *конкурентний* – порівняння конкретної організації з конкурентами за певними соціально-економічними параметрами;

3) *загальний* – порівняння конкретної організації з непрямими конкурентами за обраними параметрами.

Ассесмент-центр – використання взаємодоповнюючих методик, орієнтованих на оцінку реальних якостей працівників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових інструкцій, а також виявлення потенційних можливостей працівників. Ассесмент-центр реалізується у формі процесу, в ході якого аудитор спостерігає за одним або декількома кандидатами, спираючись на поведінкові прояви,

описує їх, обговорює і дає оцінку, щоб потім визначити, враховуючи при цьому перелік посадових обов'язків, придатність або, навпаки, непридатність кандидата для виконання конкретного завдання або посадових функцій.

До складу процедур асесмент-центру відносяться:

- інтерв'ю з експертом, в ході якого здійснюється збір даних про знання та досвід конкретного працівника;
- психологічні, професійні та загальні тести;
- коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками;
- ділова гра;
- біографічне анкетування;
- опис професійних досягнень;
- індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (бізнес-прикладів) – учаснику пропонується вибрати певну стратегію і тактику дій в запропонованій ситуації;
- експертне спостереження, за результатами якого розробляються рекомендації для кожного працівника.

Експеримент – це метод вивчення об'єкта, який пов'язаний з активним і цілеспрямованим втручанням аудитора в природні умови існування предметів, явищ, процесів або створенням штучних умов, необхідних для виявлення його відповідної властивості. Метод експерименту дозволяє перевірити доцільність нововведень, які пропонуються для вирішення завдань організації, і, у випадку позитивних результатів, розширити межі їх застосування. Проведення експерименту вимагає дотримання низки принципів, які забезпечують його результативність: цілеспрямованість, «чистота» експерименту, чіткість у визначенні меж експериментування і напрямків, вибраних для досягнення його цілей, а також методичне забезпечення проведення експерименту і оцінки його результатів.

Якісні методи аудиту персоналу є переважно описовими, спрямовані на отримання за допомогою спеціальних технологій більш глибокої, специфічної, деталізованої інформації. Їх називають також інтерпретаційними методами, оскільки вони дозволяють отримати інформацію про мотиви поведінки людей і

причини такої поведінки (відповіді на питання: «Чому?», «Навіщо?», «Як?»). При використанні якісних методів не можна застосовувати жорсткі вимоги до вибірки та математичного підтвердження достовірності отриманої інформації. Основні завдання якісних методів – зрозуміти досліджуване явище, виявити загальну картину цього явища, концептуалізувати і інтерпретувати його. До якісних методів аудиту персоналу належать: фокус-група, глибинне інтерв'ю, експертне опитування, спостереження, метод публіцистичного прогнозування та ін.

Фокус-група – це групове інтерв'ю з представниками цільової аудиторії, яке проводиться аудитором за заздалегідь затвердженим планом. Це інтерв'ю записується на плівку. Кімната для проведення фокус-груп оснащена відео- і звукозаписним устаткуванням, а також спеціальним приміщенням для замовника, який може бути присутнім на фокус-групі і відслідковувати якісні характеристики зібраної аудиторії та ведення дискусії. Цей метод дає можливість отримати нові ідеї для розвитку кадрової та соціальної політики організації.

Глибинне інтерв'ю – це індивідуальна бесіда, що проводиться аудитором за заздалегідь розробленим сценарієм та передбачає отримання від респондента розгорнутих відповідей на запитання. Хоча аудитор повинен дотримуватися визначеного загального плану інтерв'ю, проте, порядок запитань та їх формулювання можуть істотно змінюватися, залежно від того, що говорить респондент. Глибинне інтерв'ю базується на використанні методик, які спонукають працівників до тривалих і розважливих суджень щодо визначених питань. Це дозволяє виявити найдрібніші деталі, з'ясувати всі аспекти їхньої поведінки і реакцій, які можуть бути важливі для досягнення цілей аудиту персоналу.

Експертне опитування – аудитор зустрічається з фахівцем з певної організації, галузі, регіону і обговорює ряд факторів, які впливають на розвиток різних соціально-економічних ситуацій. Інтерв'ю може бути як формальним (у цьому випадку заповнюється спеціальна анкета), так і не формальним (бесіда

ведеться аудитором згідно переліку основних тем і питань для обговорення).

Методи експертних оцінок – це комплекс логічних і математико-статистичних методів і процедур, спрямованих на отримання від фахівців інформації, необхідної для прийняття того чи іншого рішення. При проведенні аудиту персоналу методи експертних оцінок дозволяють виявити необхідну інформацію, яка міститься в прихованому вигляді у фахівців, представників трудових колективів, керівників, профспілок, бізнес-структур.

Експертні судження, виражені в кількісній формі, і за своїм характером інтерпретовані як оціночні, називаються *експертними оцінками* (колективними або індивідуальними).

Серед методів, які використовуються при проведенні аудиту персоналу, також слід виділити метод *спостереження*. В його основі лежить здатність людини до сприйняття предметно-чуттєвої конкретності світу в процесі аудіовізуальних контактів з ним. Спостереження аудитора завжди має ціленаправлений і чітко визначений характер. Спостереження має ряд переваг в порівнянні з іншими методами: безпосередній зв'язок аудитора з предметом, об'єктом чи суб'єктом вивчення, оперативність отримання інформації тощо.

Спостереження може бути:

1) *«включеним»* – аудитор навмисно включається, впроваджується в досліджуваний об'єкт, бере участь процесах, що відбуваються;

2) *«невключеним»* – аудитор зобов'язаний перебувати поза досліджуваним об'єктом, сприймати цей об'єкт з боку, жодним чином не втручаючись у природний хід подій, у тому числі, не ставлячи спостережуваним жодних питань.

Серед якісних методів аудиту персоналу потрібно також відзначити *метод публіцистичного прогнозування*. Сутність даного методу полягає в тому, щоб сприяти створенню цілісного уявлення про час, де присутнє минуле, теперішнє і майбутнє. Аудитор, звертаючись до даного методу, прагне передбачити динаміку розвитку тих чи інших подій.

Використання різних методів в контексті проведення аудиту

персоналу має носити комплексний та системний характер, жодне дослідження не може бути побудоване на одному, окремому методі. Їхнє поєднання, залежно від цілей та завдань аудиторської перевірки, призначене забезпечити аудитора достатньою та прийнятною інформацією для повної та об'єктивної оцінки об'єкту дослідження, визначити перспективи та шляхи підвищення ефективності управління персоналом.

4. Аудит кадрової документації

Чинне законодавство України в сфері праці вимагає від роботодавця оформлення певного обсягу документів, різноманітних як за формою, так і за змістом, що відображають різні аспекти соціально-трудових відносин. Крім того, оформлені кадрові документи, повинні відповідати встановленим законодавчим нормам. Відтак, одним з найефективніших засобів уникнення разових або систематичних порушень трудового законодавства та їх несприятливих наслідків є періодичне проведення аудиту кадрової документації.

Аудит кадрової документації – це комплексний аналіз кадрової документації та перевірка її відповідності вимогам українського законодавства і внутрішніх нормативних актів, що встановлюють порядок ведення кадрового діловодства.

Метою аудиту кадрової документації є:

- перевірка наявності всіх необхідних документів, які ведуться організацією;
- аналіз та перевірка відповідності кадрової документації чинному законодавству України;
- відновлення втрачених документів та виправлення помилок.

Аудит кадрової документації можна класифікувати за різними ознаками. Так, залежно від обсягу перевірки, аудит кадрової документації поділяється на:

- 1) *суцільний* – перевірці підлягає вся кадрова документація за певний період;
- 2) *вибірковий* – аналізується частина кадрової документації;
- 3) *цільовий* – проводиться відносно конкретного працівника

або групи працівників, з якими організація знаходиться в конфліктному або передконфліктному стані (у зв'язку з цим необхідно, щоб всі кадрові документи були у повному порядку).

Залежно від мети проведення, аудит кадрової документації може бути:

1) *профілактичним*, тобто спрямованим на превентивне усунення недоліків ведення кадрового обліку, випередивши при цьому виникнення проблем;

2) *оперативним*, тобто таким, який необхідно проводити перед перевіркою відповідних контролюючих органів, про можливість проведення якої організації достовірно відомо.

При підготовці та проведенні аудиту кадрової документації аудитор у необхідно послідовно здійснити наступні дії [30].

1. *Підготовка законодавства*. Перед початком проведення аудиту слід ознайомитись з чинним законодавством, що регулює кадрове діловодство. Перелік основних законодавчих актів, якими повинен керуватись аудитор при перевірці, наведені в додатку А.

2. *Номенклатура*. При проведенні аудиту кадрової документації слід визначити коло документів, які необхідні з точки зору чинного законодавства та умов діяльності тієї чи іншої організації. Наказом Міністерства юстиції України «Про затвердження Переліку типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів» № 578/5 від 12.04.2012 р. [31] (далі – Перелік типових документів) затверджено мінімальні строки зберігання документів, які повинні створюватись в організації. Експертна комісія на своєму засіданні може збільшувати термін зберігання документів. Оскільки перелік документів, що створюються в організації, може змінюватись, доцільним є затвердження номенклатури щороку. Номенклатура організації є першочерговим документом при проведенні аудиту кадрової документації. Адже саме вона містить перелік документів, які будуть підлягати перевірці, а також період, протягом якого доцільно перевіряти документи. У ході перевірки аудитор визначає, чи всі справи,

наявні в кадровій службі (включаючи облікові форми), включені в номенклатуру справ, чи дотримані вимоги до заголовків справ, чи проставлені терміни зберігання справ і чи відповідають вони Переліку типових документів. Аудитор перевіряє, чи дотриманий порядок складання, погодження та затвердження номенклатури справ. Орієнтовний перелік видів кадрової документації, що підлягає аудиторській перевірці, наведений в додатку Б.

Слід зазначити, що кадрові операції повинні фіксуватися в спеціальних журналах (книгах) обліку. До них належать журнали реєстрації: наказів щодо особового складу, трудових договорів, особових справ, особових карток працівників за встановленою відомчою формою № П-2, листків тимчасової втрати працездатності, відпусток тощо. Крім того, роботодавці можуть створювати й інші локальні нормативні документи, наявність яких не закріплено в трудовому законодавстві, наприклад, документація щодо управління персоналом (положення про прийом на роботу, про адаптацію, мотивацію та ін.). Значної уваги потребує також аудит документації з охорони праці.

На цьому етапі аудитору важливо звернути увагу на якість документів, правильність їх складання з точки зору кадрового діловодства, юридичну грамотність. Перевірку можна проводити суцільним методом, тобто перевіряти кожен документ (що є ідеальним для пошуку системних порушень), і вибірково (підходить для виявлення разових порушень). Перевіряється як наявність в документах всіх необхідних реквізитів, так і дотримання вимог до їх оформлення. Для документів, з якими роботодавець в обов'язковому порядку повинен знайомити працівників, перевіряється відмітка про ознайомлення.

3. Перевірка наявності і відповідності законодавству внутрішніх нормативних актів. Порядок роботи, розподіл обов'язків, організаційна структура регулюється актами, що створюються безпосередньо в організації, та на яких повинна ґрунтуватись вся система управління персоналом в організації. Це такі акти, як: колективний договір, правила внутрішнього

трудового розпорядку, штатний розпис, посадові інструкції, інші локальні акти. Всі трудові правовідносини в організації повинні базуватися на цих нормативних актах. Необхідно пам'ятати, що особливістю змісту всіх локальних документів про працю є наявність в них умов, які не можуть погіршувати положення працівників порівняно з умовами, встановленими КЗпП України та іншими нормативно-правовими актами.

4. *Звітність.* Наступним етапом аудиту кадрової документації є перевірка наявності всіх форм звітності, що готує кадрова служба. За неподання окремих форм звітності законодавством передбачена відповідальність.

5. *Перевірка особових справ, обліку і ведення трудових книжок, особових карток форми № П-2.* При перевірці даного блоку аудитор перевіряє:

- чи на всіх працівників, на яких обов'язково повинні вестись особові справи, вони заведені;
- наявність у всіх особових справах необхідних документів;
- чи заведені трудові книжки на всіх працівників;
- правильність внесених всіх записів до трудових книжок;
- заяви від працівників з проханням завести трудову книжку (для працівників, для яких дана організація є першим місцем роботи);
- правильність ведення журналу обліку трудових книжок;
- заяви від працівників, яким після звільнення трудові книжки надсилались поштою;
- наявність і повноту заповнення особових карток з обліку кадрів за формою № П-2.

6. *Перевірка дотримання законодавства про прийом, звільнення, відпочинок, робочий час, надурочні роботи, працю окремих категорій працівників.* При аудиті цього блоку документів, аудитор повинен перевірити всі накази, заяви, доповідні записки, акти, що стосуються персоналу організації. Спочатку перевіряється наявність кожного із зазначених у переліку документів. При перевірці наказів по особовому складу необхідно переконатися в наявності документів-підстав до цих наказів.

Після перевірки всієї кадрової документації, може виникнути

ситуація, коли в організації відсутні/втрачені деякі документи. Якщо відновити їх немає можливості, необхідно задокументувати даний факт.

За результатами проведення аудиту кадрової документації доцільно підготувати висновки з рекомендаціями та роз'ясненнями щодо подальшої роботи кадрового відділу з метою уникнення повторного допущення виявлених при перевірці помилок.

Таким чином, проведення аудиту кадрової документації дозволяє організації вирішити такі завдання:

- отримати об'єктивну оцінку реального стану справ в сфері ведення кадрового діловодства;
- виявити всі випадки недотримання закону з описом ризиків і міри відповідальності;
- привести у відповідність кадрову документацію, в якій при проведенні аудиту виявлені суттєві порушення трудового законодавства, усунути помилки і недоліки при оформленні та веденні кадрових документів;
- відновити відсутні (загублені) кадрові документи;
- мінімізувати ризики в сфері соціально-трудових відносин та ін.

Питання для самоперевірки

1. Яка послідовність проведення аудиту персоналу?
2. В чому полягає мета планування аудиту персоналу?
3. Опишіть етапи процесу планування аудиту персоналу.
4. Назвіть дослідницькі підходи до аудиту персоналу. Розкрийте їхню сутність.
5. Обґрунтуйте необхідність виростання кількісних методів аудиту персоналу.
6. Які якісні методи дослідження використовуються під час проведення аудиторської перевірки?
7. За якими ознаками класифікується аудит кадрової документації?
8. Які дії (процедури) необхідно здійснити аудитору під час перевірки кадрових документів?

Тести для самоконтролю

1. Час та ресурси, необхідні на виконання завдань аудиту персоналу, відображаються у:
 - А) загальній стратегії аудиту;
 - Б) загальному плані аудиту;
 - В) меморандумі планування аудиту;
 - Г) програмі аудиту.
2. Документ, що містить детальний перелік аудиторських процедур та термін їх виконання – це:
 - А) меморандум планування аудиту;
 - Б) програма аудиту;
 - В) загальна стратегія аудиту;
 - Г) загальний план аудиту.
3. Дослідницький підхід до аудиту персоналу, метою якого є перевірка виконання внутрішніх правил і вимог нормативно-правових актів – це:
 - А) підхід відповідності;
 - Б) МВО-підхід;
 - В) статистичний підхід;
 - Г) залучення зовнішніх експертів.
4. До інформаційних джерел проведення аудиту персоналу належать:
 - А) нормативно-правові акти в сфері регулювання соціально-трудових відносин;
 - Б) показники ефективності роботи окремих підрозділів;
 - В) кадрова документація;
 - Г) всі відповіді правильні.
5. Аналіз вторинних даних, тобто збір і аналіз інформації про об'єкт аудиту з відкритих джерел (відповідних документів) – це:
 - А) контент-аналіз;
 - Б) бенчмаркінг;
 - В) асесмент-центр;
 - Г) фокус-група.
6. Групове інтерв'ю з представниками цільової аудиторії, яке проводиться за заздалегідь затвердженим планом – це:
 - А) глибинне інтерв'ю;

- Б) фокус-група;
- В) контент-аналіз;
- Г) спостереження.

7. Вид аудиту кадрової документації, який проводиться відносно конкретного працівника, з яким організація знаходиться в конфліктному стані:

- А) вибірковий;
- Б) цільовий;
- В) суцільний;
- Г) превентивний.

8. Залежно від обсягу перевірки аудит кадрової документації поділяється на:

- А) профілактичний, оперативний;
- Б) суцільний, вибірковий, цільовий;
- В) внутрішній, зовнішній;
- Г) регламентований, добровільний.

Практичні завдання

1. ПП «Візантія», що займається виготовленням поліграфічної продукції, замовило аудиторській фірмі провести діагностику трудового колективу маркетингового відділу. Метою діагностики є оцінювання індивідуального потенціалу працівників та виявлення зон можливого виникнення соціально-трудових конфліктів. Назвіть та обґрунтуйте методи аудиту персоналу, які доцільно використати аудитору?

2. Розробіть план аудиторської перевірки системи управління персоналом організації (бази практики студента) в розрізі її основних підсистем, обов'язково відобразивши перелік робіт і послуг, запланованих для виконання, строк виконання роботи та виконавців.

№ п.п.	Перелік аудиторських робіт та послуг	Період проведення перевірки	Виконавці

ТЕМА 5. АНАЛІЗ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

1. Характеристика трудових показників.
2. Основні завдання аналізу трудових показників.
3. Аналіз чисельності, структури та руху персоналу.
4. Аналіз використання робочого часу.
5. Аналіз продуктивності праці.
6. Основні напрями та показники аналізу заробітної плати.

1. Характеристика трудових показників

Під **системою трудових показників** слід розуміти сукупність кількісних та якісних вимірників ступеня ефективності застосування живої праці в процесі виробництва.

Роль та значення трудових показників необхідно розглядати з погляду двох аспектів: економічного та соціального. *Економічний аспект* полягає у тому, що зміна абсолютних і відносних значень трудових показників безпосередньо впливає на кінцеві результати роботи організації, а саме: на обсяг виробництва, собівартість продукції, прибуток, рентабельність та ін. Вони обов'язково враховуються при розробці бізнес-плану, розрахунках інвестицій і капітальних вкладень тощо. *Соціальний аспект* значення трудових показників визначається їх впливом на мотивацію праці, рівень зацікавленості працівників у підвищенні ефективності праці, їх соціальний захист тощо [32, с. 12].

На підприємствах доцільно використовувати комплексну систему показників праці для аналізу, яка містить такі групи показників:

- загальноекономічні показники (обсяг виробництва або вартість виробленої продукції, величина основних засобів, частка основних засобів невиробничого призначення та ін.);
- результативність праці (продуктивність праці в натуральному, вартісному та трудовому вимірі, трудомісткість, коефіцієнт змінності, прибуток, загальні витрати робочого часу та ін.);

- кадрові показники (чисельність персоналу, частка окремих категорій персоналу, плинність кадрів, рівень освіти, середній вік працівників, середній розряд працівників, середній розряд виконаних робіт, періодичність підвищення кваліфікації та ін.);

- оплата праці (загальний розмір фонду оплати праці, частка зарплати у витратах на виробництво продукції, середня заробітна плата, міжкваліфікаційна диференціація заробітної плати, динаміка заробітної плати та ін.);

- соціальні витрати (витрати на соціальні виплати, передбачені законодавством, витрати на додаткові соціальні виплати і пільги, частка витрат на соціальні виплати у витратах на виробництво продукції, витрати на утримання соціальної інфраструктури, витрати на участь у прибутках, середній розмір дивідендів та ін.);

- загальні витрати на персонал (витрати на оплату праці, на розвиток персоналу, на соціальні виплати, витрати на персонал в розрахунку на одиницю продукції, частка витрат на персонал у загальних витратах виробництва, динаміка витрат на персонал та ін.);

- умови праці (чисельність і частка працівників, що працюють у важких та шкідливих умовах праці, рівень травматизму, захворюваності, витрати на виплату пільг та компенсацій за несприятливі умови праці, динаміка цих показників та ін.) [33].

Зазначені вище трудові показники є кількісними. Разом з ними в процесі аудиту персоналу використовуються також якісні показники, основними з яких є:

- участь у раціоналізаторстві, винахідництві, професійних конкурсах тощо;

- підвищення рівня освіти, кваліфікації, культури праці, здатність до навчання;

- орієнтація на оволодіння новими знаннями та вміння швидко оперувати ними в процесі трудової діяльності;

- розширення професійного профілю, трудова кар'єра;

- участь в управлінні, у роботі громадських організацій;

- задоволеність працею, займаною посадою;

- стан соціально-психологічного клімату в колективі;

- стан трудової дисципліни;
- здатність працівників приймати нестандартні, нетрадиційні, інноваційні рішення;
- орієнтація працівників на перевиконання поставлених завдань, здатність робити більше, ніж було вказано [28, с. 29-30].

На трудові показники впливає низка факторів, які можна класифікувати на зовнішні та внутрішні. До факторів *зовнішнього середовища* організації відносяться макроекономічні, галузеві та регіональні фактори: стан розвитку соціально-економічної системи, господарські механізми, відтворення населення, підготовка кваліфікованої робочої сили, трудове законодавство, розподіл зайнятих за галузями та регіонами, природно-кліматичні умови, розвиненість соціально-побутової інфраструктури, стан регіонального ринку праці, мобільність населення тощо.

До факторів *внутрішнього середовища* організації, що впливають на трудові показники, відносяться: галузева приналежність, розмір і організаційно-правова форма, система управління, організація праці, умови праці, нормування праці, оплата і стимулювання праці, розподіл персоналу за віком, статтю, освітою, кваліфікаційна структура персоналу, мотиви трудової діяльності тощо.

2. Основні завдання аналізу трудових показників

Аналіз трудових показників – це особливий вид економічних досліджень ефективності використання трудового потенціалу і управлінських рішень, спрямованих на її підвищення, що виконується з метою розкриття взаємозв'язків трудових показників, сили взаємовпливу, визначення ступеня необхідності кожного з них.

Основними завданнями аналізу трудових показників є:

- забезпечення об'єктивної оцінки використання трудового потенціалу організації;
- визначення кількісних та якісних факторів впливу на зміну трудових показників;

- обґрунтування необхідного обсягу ресурсів праці у взаємозв'язку з іншими ресурсами виробництва;
- встановлення рівня забезпеченості виробництва персоналом, визначення ступеня відповідності загальноосвітнього і кваліфікаційного складу персоналу та його структури сучасному науково-технічному рівню виробництва і його організації;
- виявлення резервів зростання ефективності виробництва за рахунок кращого використання трудового потенціалу, що безпосередньо залежить від умов праці, її організації та розмірів заробітної плати;
- обґрунтування завдань з підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції;
- розробка рекомендацій та управлінських заходів щодо покращення використання трудового потенціалу з метою підвищення ефективності праці;
- забезпечення взаємозв'язку між різними структурними підрозділами організації щодо безперервного здійснення виробничого процесу, а також взаємодії з споживачами та іншими організаціями;
- формування корпоративної соціальної відповідальності перед працівниками та суспільством з точки зору гарантованості продуктивної зайнятості, виплати гідної заробітної плати, забезпечення нормальних умов праці, дотримання вимог трудового законодавства.

Процес аналізу трудових показників складається з трьох взаємопов'язаних етапів:

1) визначається динаміка трудових показників за ряд періодів, рівень виконання плану, проводиться порівняння за обраними критеріями; метою такого аналізу є дослідження тенденцій розвитку організації, визначення її місця на ринку праці та конкурентоспроможності;

2) визначаються фактори, які впливають на відхилення отриманих показників від базових («еталонних»), встановлюється кількісний зв'язок між факторами і визначається кількісний вплив факторних показників на результативний; метою цього етапу є виявлення причин

відхилень, оцінка значимості їх впливу, виокремлення внутрішніх та зовнішніх чинників;

3) за результатами аналітичних розрахунків формуються висновки та розробляються заходи щодо усунення виявлених недоліків і відхилень та подальшого підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Проводяться розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів, з-поміж яких обираються найбільш оптимальні [32, с. 16].

Для здійснення аналізу трудових показників необхідно оперувати достовірною і повною інформацією про перебіг процесів, пов'язаних з організацією та використанням праці і соціально-трудовими відносинами. Показники у сфері праці оформляються у вигляді звітів і широко використовуються в роботі організації, на місцевому, регіональному, галузевому та загальнодержавному рівнях управління. Звітність показників з праці в організації поділяється на статистичну (додаток Б) та оперативну. Оперативна звітність з праці складається для задоволення поточних потреб організації в даних про працю та соціально-трудові відносини. На її основі здійснюється прийняття оперативних та розробка перспективних кадрових рішень, змін у чисельності та структурі персоналу, показниках продуктивності праці, мотивації праці, соціально-економічного розвитку трудового колективу тощо.

З метою аналізу трудових показників використовуються також план економічного та соціального розвитку організації, дані бухгалтерської та фінансової звітності, дані відділу кадрів, акти ревізій і перевірок та ін.

3. Аналіз чисельності, структури та руху персоналу

Основними завданнями аналізу чисельності, структури та руху персоналу є:

- визначення відповідності між фактичною та плановою чисельністю працівників в цілому та за окремими категоріями, дослідження причин виявлених відхилень;
- аналіз тенденцій в зміні чисельності працівників;
- оцінка розподілу працівників за характером виробництва, за

рівнем механізації та автоматизації праці, за ступенем шкідливості та важкості умов праці тощо;

- аналіз розподілу працівників за статтю, віком та освітою, якісних змін в структурі персоналу;

- дослідження обсягів та причин плінності кадрів;

- визначення додаткової потреби в кваліфікованих робітниках та спеціалістах;

- розробка заходів, які дозволять покращити забезпеченість організації персоналом, оптимізувати його структуру та використання.

Для проведення аналізу використовується інформація звітних форм № 1-ПВ (місячна) «Звіт з праці» (розділ I), № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці» (розділ I), № 6-ПВ (річна) «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання», а також штатний розпис, матеріали вибіркового обстеження використання робочого часу, фотографії робочого дня, оперативні розробки відділу праці та зарплати щодо планування і розміщення працівників, матеріали спеціальних спостережень і анкетування.

Форми державних статистичних спостережень заповнюються на основі типових форм первинної облікової документації, до яких належать:

- наказ (розпорядження) про прийом на роботу, переведення на іншу роботу, припинення трудового договору;

- особова картка;

- наказ (розпорядження) про надання відпустки;

- табель обліку використання робочого часу та розрахунку заробітної плати;

- розрахунково-платіжні відомості, розрахункові відомості, платіжні відомості;

- особові рахунки, трудові договори (контракти), цивільно-правові договори та інші документи первинного та бухгалтерського обліку, затверджені у встановленому порядку, що характеризують кількісний та якісний склад працівників, їхній дохід у грошовій, натуральній формах, а також розміри пільг і компенсацій.

Аналіз чисельності, структури та руху персоналу передбачає

розрахунок абсолютного і відносного відхилення фактичної чисельності від планових її значень. При цьому використовуються показники, наведені на рис. 5.1 (сутність показників розкрито в додатку В).

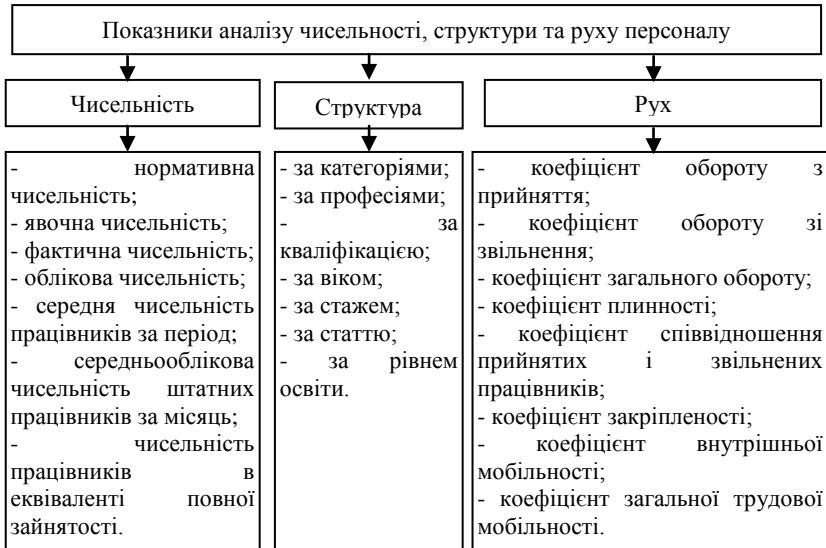


Рис. 5.1. Показники аналізу чисельності, структури та руху персоналу

4. Аналіз використання робочого часу

Державне регулювання тривалості робочого дня передбачає регулювання робочого часу як обов'язкового часу праці. Цей час є строго нормованим і передбачає нормальну інтенсивність праці. Встановлена державою тривалість робочого дня є юридичною і соціальною нормою та елементом колективно-договірних відносин.

В Україні тривалість робочого часу встановлена законодавством у розмірі 40 годин на тиждень (статті 50 та 51 КЗпП України [34]) з диференціацією цієї величини за критеріями: важкості умов праці, скороченого робочого дня

підліткам, жінкам із малолітніми дітьми та за деякими професіями тощо.

Усі організаційні питання, які пов'язані з регулюванням робочого часу в організаціях, фіксуються в колективних договорах. Тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує власник або уповноважений ним орган за погодженням з профспілковим комітетом, з додержанням установленної законодавством тривалості робочого тижня.

Аналіз використання робочого часу проводиться за даними форми № 1-ПВ (квартальна) Розділ II «Використання робочого часу штатних працівників», матеріалів фотографії і самофотографії робочого дня, хронометражу, вибіркового спостережень тощо.

Основою для складання звіту з використання робочого часу є:

- форми первинної облікової документації: накази (розпорядження) про прийом на роботу, переведення на іншу роботу, припинення трудового договору;
- накази (розпорядження) про надання відпустки;
- табель обліку використання робочого часу;
- довідки та інші офіційні документи, які підтверджують відсутність працівника на роботі;
- укладений колективний договір;
- документи бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Поточний облік у людино-днях зазвичай ведуть табельники, на основі таких документів: табель обліку робочого часу, список осіб, що працювали надурочно, листи обліку простоїв.

Основними завдання аналізу робочого часу є:

- оцінка використання порівняно із запланованим фондом робочого часу;
- виявлення обсягу надурочних робіт та причин їх застосування;
- визначення обсягу втрат робочого часу та з'ясування причин цілоденних і внутрішньозмінних втрат робочого часу;
- розрахунок впливу простоїв на продуктивність праці та зміну обсягу виробництва;
- розробка заходів щодо покращення використання робочого

часу як основи підвищення ефективності праці та виробництва.

Для аналізу використання робочого часу для всіх категорій працівників застосовується два показники: середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником (тривалість робочого періоду) і середня тривалість робочого дня (зміни).

Перший показник залежить від таких факторів, як:

- кількість вихідних і святкових днів;
- кількість днів чергової відпустки;
- інші види відпусток, передбачених законодавством;
- кількість днів непрацездатності;
- неявка на роботу з дозволу адміністрації;
- прогули та ін.

Тривалість робочого дня (зміни) визначають такі фактори:

- величина нормативного робочого тижня;
- час простою упродовж дня, зафіксований в обліку;
- час понадурочної роботи (збільшує величину показника);
- час інших скорочень робочого дня, передбачених законодавством (для підлітків, матерів-годувальниць тощо).

Під час аналізу аудитор знаходить відхилення цих показників від плану, а також порівнює їх із аналогічними показниками за минулі періоди, встановлює конкретні причини можливих відхилень. При цьому слід звернути особливу увагу на величину зафіксованих в обліку непродуктивних втрат робочого часу через такі обставини:

- неявка на роботу з дозволу адміністрації;
- прогули і цілодобові простої;
- внутрішньозмінні простої, зафіксовані в обліку;
- облікований брак продукції.

Аналіз використання робочого фонду часу працівників в цілому і за окремими категоріями та групам працівників, здійснюється шляхом складання балансу робочого часу. При проведенні аналізу балансу робочого часу одного працівника, необхідно розрахувати:

- календарний фонд – кількість днів протягом планового року;
- номінальний фонд – календарна кількість днів у плановому році з відрахуванням вихідних і святкових днів;

- ефективний фонд робочого часу – шляхом відрахування з номінального фонду цілоденних втрат робочого часу.

Під час аналізу необхідно визначити відхилення фактичних показників від планових або від аналогічних показників минулих періодів. Приклад розрахунку балансу робочого часу наведено в додатку Г.

При аналізі невиходів на роботу з тимчасової втрати працездатності вивчаються причини захворювань, у тому числі у зв'язку з травматизмом за даними медслужби та Актів про травматизм. Простої (цілоденні та внутрішньозмінні) досліджуються за даними простійних листків, визначаються їхні причини. Випадки прогулів аналізуються за даними відділу кадрів на основі наказів керівництва.

При аналізі та оцінці ефективності використання робочого часу цілоденні втрати робочого часу можуть бути розділені на неминучі та ті, яких можна було б уникнути.

Аналіз внутрішньозмінного робочого часу проводиться на основі звітності про його використання протягом робочого дня за даними актів простоїв, фотографій, самофотографій робочого дня тощо. З точки зору виявлення втрат і резервів робочого часу, внутрішньозмінний фонд робочого часу поділяють на дві великі групи витрат: час роботи і час перерв.

Під час аналізу, перш за все, слід виявити наскільки фактичні витрати підготовчого та завершального часу, часу оперативної роботи, обслуговування та часу на відпочинок і особисті потреби відповідають нормативним витратам. По-друге, необхідно виявити втрати робочого часу та причини їх виникнення для розробки заходів щодо покращення використання робочого часу.

Причинами внутрішньозмінних втрат робочого часу можуть бути несправне обладнання та його ремонт, відсутність предметів праці або їх несвоєчасне надходження на робочі місця, перерви у подачі електроенергії, втрати через порушення трудової дисципліни тощо.

Для оцінки ефективності використання внутрішньозмінного фонду робочого часу використовуються такі показники [32, с. 60-61]:

1) коефіцієнт використання робочого часу за зміну ($K_{\text{вик}}$):

$$K_{\text{вик}} = \frac{T_{\text{пз}} + T_{\text{оп}} + T_{\text{обс}} + T_{\text{вон}_n}}{T_{\text{зм}}}, \quad (5.1)$$

де $T_{\text{пз}}$ – підготовчо-заклучний час, год.; $T_{\text{оп}}$ – оперативний час (основний і допоміжний), год.; $T_{\text{обс}}$ – час обслуговування робочого місця (технічного і організаційного), год.; $T_{\text{вон}_n}$ – витрати робочого часу на відпочинок та особисті потреби згідно нормативів, год.; $T_{\text{зм}}$ – тривалість робочої зміни, год.;

2) коефіцієнт втрат робочого часу через організаційно-технічні причини ($K_{\text{от}}$):

$$K_{\text{от}} = \frac{T_{\text{нтт}}}{T_{\text{зм}}}, \quad (5.2)$$

де $T_{\text{нтт}}$ – втрати робочого часу через недосконалість технології, техніки, організації виробництва і праці, год.; $T_{\text{зм}}$ – тривалість робочої зміни, год.;

3) коефіцієнт втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни ($K_{\text{тд}}$):

$$K_{\text{тд}} = \frac{T_{\text{нтд}} + (T_{\text{вон}_\phi} - T_{\text{вон}_n})}{T_{\text{зм}}}, \quad (5.3)$$

де $T_{\text{нтд}}$ – втрати робочого часу через порушення трудової дисципліни, год.; $T_{\text{вон}_n}$ – витрати робочого часу на відпочинок та особисті потреби згідно нормативів, год.; $T_{\text{вон}_\phi}$ – фактичні витрати робочого часу на відпочинок та особисті потреби, год.; $T_{\text{зм}}$ – тривалість робочої зміни, год.

За результатами аналізу використання робочого часу визначається можливе підвищення продуктивності праці у відсотках за рахунок усунення втрат і нераціональних витрат робочого часу.

5. Аналіз продуктивності праці

Продуктивність праці характеризується співвідношенням результатів і витрат праці та є найважливішим показником

ефективності будь-якої суспільно корисної діяльності.

Мета аналізу продуктивності праці – дослідження рівня та динаміки продуктивності праці, рівня використання резервів для її подальшого зростання, забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності організації.

Основні завдання аналізу продуктивності праці:

- оцінка ефективності застосування організацією системи управління продуктивністю праці для оптимального управління витратами праці;

- оцінка стану продуктивності праці в цілому і в окремих підрозділах, порівняння з показниками продуктивності праці організацій-конкурентів з метою аналізу ефективності управління трудовим потенціалом та прийняття подальших управлінських рішень;

- виявлення причин відхилення фактичних показників продуктивності праці від планових і базових;

- визначення ступеня впливу кожного чинника, що викликав ті або інші відхилення, на збільшення (зниження) прибутку;

- виявлення невикористаних можливостей скорочення чисельності працівників і витрат праці;

- розробка організаційно-технічних заходів щодо використання виявлених резервів і визначення їх економічної ефективності [9, с. 155-156].

Для оцінки рівня продуктивності праці застосовується система показників, які можна поділити на такі групи:

- 1) узагальнюючі: середньорічний виробіток продукції одним працюючим, середньорічний виробіток продукції одним робітником, середньоденний виробіток продукції одним працівником, середньоденний виробіток продукції одним робітником;

- 2) часткові: витрати часу на виробництво одиниці продукції, випуск продукції певного виду за 1 люд.-год.;

- 3) додаткові: витрати часу на виробництво одиниці певного виду продукції, випуск певного виду продукції за одиницю часу [9, с. 152].

Під час проведення аналізу аудитор визначає рівень виконання плану із зростання продуктивності праці, динаміку

цього показника, якою мірою продуктивність праці забезпечує приріст обсягу виробництва, які чинники сприяли перевиконанню або недовиконанню плану зі зростання продуктивності праці. Подальше проведення аналізу відбувається у напрямі вивчення зростання продуктивності праці за чинниками, їх вплив на зростання продуктивності праці оцінюється у відносній економії робочої сили.

Відтак, основна мета аналізу продуктивності праці – виявлення резервів її росту.

Резерви підвищення продуктивності праці – це невикористані можливості економії затрат праці (як живої, так і уречевленої), які виникають унаслідок дії тих чи інших чинників (удосконалення техніки, технології, організації виробництва і праці тощо).

Аналіз зростання продуктивності праці в результаті підвищення технічного рівня виробництва дозволяє виявити вивільнення чисельності працівників в результаті впровадження нового обладнання, механізації і автоматизації виробництва, скорочення витрат ручної праці, покращення використання устаткування. Розраховується за формулою:

$$E_{mp} = \left(1 - \frac{M \times 100}{M_{ct} \times 100 + M_m \times P_n}\right) \times C_v \times \frac{T_d}{T_k}, \quad (5.4)$$

де M – загальна кількість одиниць обладнання; M_{ct} – кількість немодернізованого обладнання; M_m – кількість нового і модернізованого обладнання; P_n – ріст продуктивності праці під час експлуатації нового або модернізованого обладнання, %; T_d – число місяців дії нового або модернізованого обладнання; T_k – календарна кількість місяців у розрахунковому періоді.

При цьому визначається:

- економія робочої сили від зниження трудомісткості продукції за рахунок підвищення технічного рівня виробництва, економія чисельності персоналу при впровадженні нового обладнання і модернізації діючого;
- економія робочої сили при виконанні плану механізації і автоматизації виробництва, упровадженні нових технологічних

процесів;

- економія чисельності персоналу за рахунок удосконалення організації виробництва, праці і управління;

- відносна економія чисельності працівників під час впровадження заходів, спрямованих на зниження плинності кадрів у звітному періоді в порівнянні з базовим;

- економія чисельності працівників за рахунок зменшення кількості випадків невиконання норм виробітку;

- відносне зменшення чисельності працівників за рахунок підвищення кваліфікації, у результаті чого скорочується кількість працівників, що не виконують норму виробітку [9, с. 153-154].

Розрахунок можливого зростання продуктивності праці здійснюється на основі економічної оцінки впливу окремих чинників на рівень виробництва продукції. Як міра впливу цих чинників на зростання продуктивності праці приймається відносна економія робочої сили від впровадження тих чи інших організаційно-технічних заходів:

$$E_q = \frac{TM_{\text{зн}}}{\Phi PC \times K_{\text{нв}}}, \quad (5.5)$$

де E_q – економія чисельності робітників, осіб; $TM_{\text{зн}}$ – зниження трудомісткості виробничої програми, люд.-год.; ΦPC – фонд робочого часу на одного середньооблікового робітника, год.; $K_{\text{нв}}$ – плановий коефіцієнт виконання норм виробітку.

Приріст продуктивності праці за рахунок конкретного резерву чи чинника визначається:

$$\Delta PP = \frac{E_q \times 100}{C_p - E_q}, \quad (5.6)$$

де ΔPP – приріст продуктивності праці внаслідок відносної економії робочої сили за рахунок того чи іншого резерву, %; C_p – розрахункова чисельність робітників (визначається на плановий обсяг робіт з урахуванням базового виробітку), осіб; E_q – економія чисельності робітників, осіб.

Зростання обсягу виробництва за рахунок зростання продуктивності праці в організації розраховується за формулою:

$$\Delta Q_{nn} = 100 - \frac{\Delta \mathcal{Y}}{\Delta Q} \times 100, \quad (5.7)$$

де ΔQ_{nn} – приріст виробництва за рахунок зростання продуктивності праці, %; $\Delta \mathcal{Y}$ – приріст чисельності робітників, %; ΔQ – приріст обсягу виробництва, %.

6. Основні напрями та показники аналізу заробітної плати

До основних завдань аналізу оплати праці належить:

- аналіз структури фонду оплати праці;
- оцінка обґрунтованості застосування форм і систем оплати праці;
- перевірка правильності визначення планового фонду оплати праці;
- визначення розміру і динаміки середньої заробітної плати;
- дослідження причин, які сприяли зміні середньої заробітної плати та структури фонду оплати праці;
- дослідження ефективності діючих форм преміювання;
- вивчення співвідношень темпів зростання оплати і продуктивності праці;
- виявлення резервів підвищення ефективності використання коштів на оплату праці;
- визначення основних напрямів удосконалення системи оплати праці з метою підвищення її стимулюючої ролі тощо.

Аналіз використання фонду плати праці проводиться за наступними напрямками [28, с. 65-66].

1. *Визначення абсолютної і відносної економії або перевитрати фонду оплати праці.* Абсолютна економія або перевитрата фонду оплати праці ($\Delta \text{ФОП}_{\text{АБС}}$) розраховується як в цілому по організації, так і по її підрозділах та за категоріями працівників:

$$\Delta \text{ФОП}_{\text{абс}} = \text{ФОП}_{\text{ф}} - \text{ФОП}_{\text{пл}}, \quad (5.8)$$

де $\text{ФОП}_{\text{ф}}$ – фактичний фонд оплати, грн.; $\text{ФОП}_{\text{пл}}$ – плановий фонд оплати праці, грн.

Більш точна оцінка використання ФОП надається на основі відносного відхилення звітного показника від планового

($\Delta\Phi OP_{\text{вн}}$), скоригованого, з урахуванням відсотка виконання плану з обсягу продукції та нормативної величини зростання ФОП на 1% зростання обсягу продукції:

$$\Delta\Phi OP_{\text{вн}} = \Phi OP_{\text{ф}} - (\Phi OP_{\text{пл}}^{\text{зм}} \times (1 + \frac{\Delta Q \times H_{\text{зп}}}{100}) + \Phi OP_{\text{пл}}^{\text{пос}}), \quad (5.9)$$

де $\Phi OP_{\text{ф}}$ – фактичний фонд оплати, грн.; $\Phi OP_{\text{пл}}^{\text{зм}}$ – змінна частина фонду оплати праці, грн.; $\Phi OP_{\text{пл}}^{\text{пос}}$ – постійна частина фонду оплати праці, грн.; ΔQ – відсоток перевиконання або недовиконання плану з обсягу продукції; $H_{\text{зп}}$ – норматив збільшення ФОП на 1% зміни обсягу продукції, %.

При цьому слід мати на увазі, що коригуванню підлягає лише та частина фонду оплати праці, яка змінюється пропорційно зростанню обсягу продукції, і тільки промислово-виробничого персоналу. Це заробітна плата робітників за відрядними розцінками, премії робітникам і управлінському персоналу за виробничі результати і сума відпускних, яка відповідає частці змінної заробітної плати.

Постійна заробітна плата не змінюється під час збільшення або зменшення обсягу виробництва (заробітна плата за тарифними ставками, зарплата службовців за окладами, усі види доплат, оплата праці будівельних бригад, побутово-комунального господарства).

2. *Аналіз впливу чисельності і середньої заробітної плати на загальний фонд оплати праці.* При цьому важливо за допомогою факторного аналізу встановити ступінь впливу на фонд оплати праці цих факторів.

3. *Дослідження структури фонду оплати праці різних категорій працівників за його елементами.*

4. *Аналіз середньої заробітної плати в динаміці, визначення залежності рівня заробітної плати від факторів і, насамперед, від збільшення продуктивності праці, а також від кращого використання робочого часу, устаткування тощо.*

Аналіз структури фонду оплати праці і середньої заробітної плати передбачає визначення годинного, денного, річного фонду оплати праці, порівняння показників фактичної і планової середньої заробітної плати, її рівня і динаміки, визначення

величин відхилень і їх причин, аналіз змін, які відбуваються в значенні цих показників порівняно з попередніми періодами.

Для обґрунтування висновку щодо виконання заробітною платою відтворювальних функцій, середня заробітна плата визначається не тільки в грошовому вимірі, а й коефіцієнтом перевищення встановленого державою рівня мінімальної заробітної плати.

В процесі аналізу також визначається реальна заробітна плата (шляхом коригування фактичної середньої заробітної плати на індекс зміни цін на товари та послуги) та аналізується динаміка її зміни. Такі методичні підходи дозволяють дати більш об'єктивний висновок щодо рівня та динаміки середньої заробітної плати.

Доцільно також провести порівняння з середньогалузевим рівнем та рівнем заробітної плати організацій-конкурентів. Таке порівняння дозволить визначити достатність витрат на стимулювання персоналу для забезпечення стабільності трудового колективу та реалізації його економічних інтересів.

5. *Встановлення відповідності між темпами зростання середньої заробітної плати і продуктивності праці*, для чого визначається коефіцієнт випередження (співвідношення індексів продуктивності праці та середньої заробітної плати). Визначається, який відсоток збільшення заробітної плати було заплановано і який отримано фактично за кожен відсоток підвищення продуктивності праці. Ці показники доцільно аналізувати в динаміці. В результаті аудитор визначає, чи забезпечується в організації принцип оплати за кількістю і якістю праці та її результатами.

На підставі аналізу аудитор оцінює ефективність форм і систем оплати праці і робить висновки про можливість їх зміни.

6. *Аналіз диференціації заробітної плати залежно від рівня кваліфікації та умов праці*.

7. *Аналіз ефективності преміальних систем*, що передбачає дослідження показників і умов преміювання. При цьому оцінюється, чи достатні розміри премій для підтримки або підвищення зацікавленості персоналу у праці.

8. *Встановлення впливу співвідношення темпів росту*

середньої заробітної плати та продуктивності праці на собівартість, прибуток та інші фінансові показники (визначаються співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами, фонду оплати праці та прибутком, фонду оплати праці та ринковою вартістю організації (її акцій).

9. Розробка і економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення організації та планування заробітної плати.

Питання для самоперевірки

1. Поясніть взаємозв'язок трудових показників.
2. Який вплив здійснюють трудові показники на обсяг діяльності організації?
3. Назвіть цілі аналізу чисельності, структури та руху персоналу. Які показники при цьому використовуються?
4. З якою метою здійснюється аналіз використання робочого часу?
5. Якими показниками оперує аудитор для оцінки ефективності використання внутрішньозмінного фонду робочого часу?
6. В чому полягає основна мета аналізу продуктивності праці?
7. Назвіть завдання аналізу оплати праці?
8. Охарактеризуйте етапи та показники аналізу заробітної плати.

Тести для самоконтролю

1. До якої до групи трудових показників відноситься продуктивність праці?
 - А) результативність праці;
 - Б) кадрові показники;
 - В) умови праці;
 - Г) загальноекономічні показники.
2. До якісних показників, що використовуються в аудиті персоналу, належить:
 - А) трудомісткість;

- Б) коефіцієнт змінності;
- В) стан трудової дисципліни;
- Г) рівень травматизму.

3. До основних завдань аналізу трудових показників належить:

А) забезпечення об'єктивної оцінки використання трудового потенціалу організації;

Б) визначення кількісних та якісних факторів впливу на зміну трудових показників;

В) обґрунтування необхідного обсягу ресурсів праці у взаємному зв'язку з іншими ресурсами виробництва;

Г) всі відповіді правильні.

4. Середня кількість днів, відпрацьованих працівником за звітний період, залежить від:

А) кількості вихідних і святкових днів;

Б) часу понадурочної роботи;

В) часу простою упродовж дня;

Г) вірні відповіді Б) та В).

5. Середня тривалість робочого дня залежить від:

А) кількості днів чергової відпустки;

Б) неявок на роботу з дозволу адміністрації;

В) величини нормативного робочого тижня;

Г) кількості днів чергової відпустки.

6. Коефіцієнт втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни ($K_{тд}$) визначається за формулою:

$$А) K_{тд} = \frac{T_{нмд} \times (T_{вон_{ф}} - T_{вон_{и}})}{T_{зм}} ;$$

$$Б) K_{тд} = \frac{T_{нмд} + (T_{вон_{ф}} + T_{вон_{и}})}{T_{зм}} ;$$

$$В) K_{тд} = \frac{T_{нмд} + (T_{вон_{ф}} - T_{вон_{и}})}{T_{зм}} ;$$

$$Г) K_{тд} = \frac{T_{нмд} \times (T_{вон_{ф}} + T_{вон_{и}})}{T_{зм}} ;$$

де $T_{\text{пттд}}$ – втрати робочого часу через порушення трудової дисципліни, год.; $T_{\text{вон}_{\text{ч}}}$ – витрати робочого часу на відпочинок та особисті потреби згідно нормативів, год.; $T_{\text{вон}_{\text{ф}}}$ – фактичні витрати робочого часу на відпочинок та особисті потреби, год.; $T_{\text{зм}}$ – тривалість робочої зміни, год.

7. Приріст продуктивності праці за рахунок конкретного резерву чи чинника визначається за формулою:

$$\text{А) } \Delta \text{ПП} = \frac{E_{\text{ч}} \times 100}{\text{Ч}_{\text{р}} - E_{\text{ч}}};$$

$$\text{Б) } \Delta \text{ПП} = \frac{E_{\text{ч}} + 100}{\text{Ч}_{\text{р}} - E_{\text{ч}}};$$

$$\text{В) } \Delta \text{ПП} = \frac{E_{\text{ч}} \times 100}{\text{Ч}_{\text{р}} + E_{\text{ч}}};$$

$$\text{Г) } \Delta \text{ПП} = \frac{E_{\text{ч}} + 100}{\text{Ч}_{\text{р}} + E_{\text{ч}}};$$

де $\Delta \text{ПП}$ – приріст продуктивності праці внаслідок відносної економії робочої сили за рахунок того чи іншого резерву, %; $\text{Ч}_{\text{р}}$ – розрахункова чисельність робітників (визначається на плановий обсяг робіт з урахуванням базового виробітку), осіб; $E_{\text{ч}}$ – економія чисельності робітників, осіб.

8. Зростання обсягу виробництва за рахунок зростання продуктивності праці розраховується за формулою:

$$\text{А) } \Delta Q_{\text{nn}} = 100 + \frac{\Delta \text{Ч}}{\Delta Q} \times 100;$$

$$\text{Б) } \Delta Q_{\text{nn}} = 100 - \frac{\Delta \text{Ч}}{\Delta Q} \times 100;$$

$$\text{В) } \Delta Q_{\text{nn}} = 100 - \frac{\Delta \text{Ч}}{\Delta Q} + 100;$$

$$\text{Г) } \Delta Q_{\text{nn}} = 100 + \frac{\Delta \text{Ч}}{\Delta Q} + 100;$$

де $\Delta Q_{\text{тп}}$ – приріст виробництва за рахунок зростання продуктивності праці, %; $\Delta Ч$ – приріст чисельності робітників, %; ΔQ – приріст обсягу виробництва, %.

Практичні завдання

1. Здійсніть аналіз використання робочого часу на підприємстві та визначте вплив на його зміну різних факторів.

Вихідні дані

Показники	Базовий рік	Звітний рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	510	502
Відпрацьовано одним працівником, днів	219	213
Середня тривалість робочого дня, год.	8,0	7,86

Зробіть висновки. Визначте резерви та запропонуйте шляхи покращення використання робочого часу на підприємстві.

2. Розрахуйте кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості. На підприємстві зайняті працівники, для яких встановлена різна тривалість робочого тижня. Для працівників заводу управління вона становить 40 годин на тиждень, на виробництві (робочі місця зі шкідливими умовами праці) – 36 год., для працівників охорони встановлено підсумований облік робочого часу за квартал 496,5 год. В обліковому складі є працівник молодший 18 років.

Вихідні дані

Категорії працівників за нормою тривалості робочого часу	Оплачений робочий час, люд.-год.	у т.ч. надурочних робіт
Зайняті:		
- на виробництві	64221	789
- у заводоуправлінні	15008	-
- охоронці	2584	-
- молодь до 18 років	158,4	-
Зовнішні сумісники	545	-

Крім того, на підприємстві зайняті зовнішні сумісники та з 12 числа укладено цивільно-правові договори на виконання робіт з 8 особами терміном на 3 місяці. Кількість календарних днів – 30, робочих – 22.

ТЕМА 6. АУДИТ РОБОЧИХ МІСЦЬ

1. Аналіз і опис робочих місць.
2. Аудит укомплектованості персоналом.
3. Аудит розвитку персоналу.
4. Аналіз ефективності роботи з кадровим резервом.

1. Аналіз і опис робочих місць

Основні характеристики трудової діяльності, вимоги до працівника визначаються у процесі аналізу робочих місць.

Робоче місце – це первинна ланка виробництва, зона прикладання праці одного або кількох працівників, визначена на підставі трудових та інших діючих норм, оснащена необхідними засобами для трудової діяльності.

Аналіз робочих місць складається з декількох етапів (рис. 6.1).

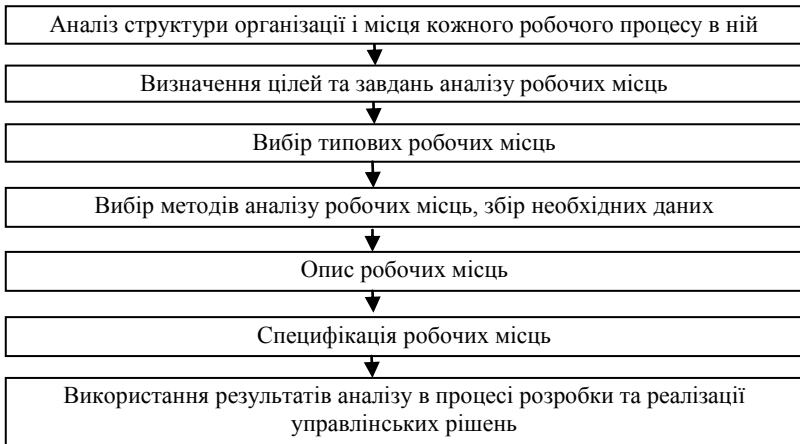


Рис. 6.1. Етапи аналізу робочих місць

Перший етап аналізу дуже важливий, оскільки дає змогу охарактеризувати структуру організації в цілому. При цьому досліджується місце кожного робочого процесу в даній

структурі, основні елементи діяльності, засоби праці, послідовність операцій, режим праці та відпочинку тощо. Складаються підсумкові таблиці щодо структури організації та діаграми робочого процесу.

На другому етапі аудиту необхідно визначити мету та основні завдання аналізу робочих місць, яким чином будуть використовуватись отримані результати.

Оскільки аналіз всіх робочих місць вимагає значних трудових та матеріальних витрат, на третьому етапі слід обрати ті робочі місця, які будуть аналізуватися детально.

Наступним етапом є збір основних характеристик робочого місця, обґрунтування доцільних режимів роботи та якостей, які необхідні відповідному працівнику. При цьому використовуються такі методи, як інтерв'ю, анкетування, спостереження, ведення щоденників, спеціальні кількісні методи аналізу та ін.

При використанні будь-якого з цих методів аудитор спочатку збирає дані про робоче місце, а потім вивчає сам процес. З цією метою досліджуються робочі завдання, які виконує відповідний працівник. Такий тип аналізу називається *аналізом, який орієнтований на робоче місце*. Аналіз може бути сконцентрований на режимах роботи, на діях, які потрібно виконати працівнику у даному трудовому процесі (ведення переговорів, робота з документами тощо). Такий аналіз називається *аналізом, який орієнтований на робочі процеси*.

Наступним етапом є **опис робочого місця**, тобто дослідження інформації про вид діяльності (завдання, умови праці, засоби праці, матеріали, які використовуються на даному робочому місці).

Після цього слід здійснити **специфікацію робочого місця** – визначення особистісних якостей, рис характеру, навиків, рівня кваліфікації та досвіду, які необхідні для реалізації трудової діяльності на даному робочому місці.

Результати аналізу робочих місць можуть використовуватись для:

- проектування робочого місця;
- удосконалення робочого процесу, забезпечення

оптимального поєднання робочих елементів, обов'язків і завдань працівників;

- забезпечення робочих місць необхідними працівниками;
- формування вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- розробки критеріїв оцінювання результатів роботи;
- розробки програм навчання і критеріїв оцінювання їх ефективності;
- розробки ефективних систем оплати праці;
- забезпечення техніки безпеки та охорони праці тощо.

2. Аудит укомплектованості персоналом

Рівень забезпечення організації персоналом визначається шляхом порівняння фактичної чисельності працівників на дату аудиторської перевірки з плановою потребою. Результат такого порівняння може мати три варіанти:

1) наявна (фактична) чисельність персоналу повністю збігається із плановою;

2) наявна чисельність персоналу більша за планову. Це може бути зумовлено різними причинами: помилками у планових розрахунках, збільшенням обсягів виробництва, невиконанням запланованих організаційно-технічних заходів зі зменшення трудомісткості виробничої програми. Аудитор повинен через поглиблений аналіз виявити реальні причини збільшення чисельності персоналу і зафіксувати це у своєму висновку;

3) наявна чисельність персоналу менша за планову. Так само, як і в попередній ситуації, аудитор з'ясовує реальні причини відхилення. Якщо за меншої чисельності працівників плани виробництва і реалізації продукції виконуються, стандарти якості дотримуються, то це свідчить про належні якісні характеристики працівників та достатній рівень управління персоналом (за умови відсутності грубих помилок в планових розрахунках) [35, с. 608].

Відносний надлишок або нестача чисельності працівників ($\Delta\text{Ч}_{\text{пр}}$) визначається шляхом порівняння фактичної чисельності з плановою, що скорегована на відсоток виконання плану з виробництва продукції:

$$\Delta Q_{np} = Q_{\phi} - Q_{nl} \times I_{nl} , \quad (6.1)$$

де Q_{ϕ} – наявна (фактична) чисельність працівників, осіб; Q_{nl} – планова чисельність працівників, осіб; I_{nl} – індекс виконання плану з виробництва продукції.

Рівень виконання плану з чисельності персоналу ($ВП_{\phi}$) розраховується за формулою:

$$ВП_{\phi} = \frac{Q_{\phi}}{Q_{nl}} \times 100\% , \quad (6.2)$$

де Q_{ϕ} – фактична чисельність персоналу, осіб; Q_{nl} – планова чисельність персоналу, осіб.

Наступним етапом є аналіз динаміки чисельності персоналу. При цьому загальна зміна чисельності персоналу повинна відповідати темпам розвитку господарської діяльності організації. Тому динаміку чисельності персоналу доцільно порівнювати з темпами зміни показників господарської діяльності у фактичних і порівнянних цінах.

Після цього аудитору потрібно проаналізувати професійно-кваліфікаційну структуру персоналу. Це дозволить оцінити забезпеченість організації персоналом необхідної кількості та якості, визначити раціональність використання робочої сили, потреби в навчанні або підвищенні кваліфікації персоналу. Кінцевою метою цього аналізу є покращення використання трудового потенціалу за допомогою раціонального розміщення персоналу.

Цей напрямок аудиту персоналу – досить трудомісткий процес, який проводиться в декілька етапів [28, с. 26-28].

1. *Аналіз необхідної структури персоналу* – здійснюється в першу чергу на підставі штатного розпису організації.

Штатний розпис – це документ, що встановлює для даного підприємства, установи, організації структуру, штат і посадові оклади працівників.

Законодавством не передбачено єдиних стандартів штатного розпису, тому він може мати довільну форму. Найчастіше штатний розпис містить наступну інформацію:

- перелік посад;
- кількість штатних одиниць;

- суми посадових окладів та надбавок;
- місячний фонд оплати праці.

Відповідно до посад, затверджених у штатному розписі організації, складаються накази про прийняття працівників на роботу, а також вносяться записи до трудових книжок.

Доцільно провести роздільний аналіз професійної, функціональної та кваліфікаційної структури. За кожним напрямом визначається необхідний штатний склад працівників. Крім того, аудитор визначає чисельність працівників, які зайняті некваліфікованою та малокваліфікованою працею.

2. *Аналіз фактичної структури персоналу* – необхідний для визначення відповідності освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня персоналу (рівня знань і навичок), ступеня його підготовленості вимогам професії (виконуваних професійних завдань), сфері діяльності, технології роботи і класифікатору посад. Аналіз спрямований на виявлення кількісної та якісної відповідності наявної робочої сили обсягам і характерам робіт, що виконуються на підприємстві, його організації та структурі. Аудитор повинен відповісти на питання: ким фактично заміщені штатні посади?

При проведенні цього аналізу використовуються наступні інформаційні джерела:

- документи персонального обліку кадрів, що характеризують рівень освіти, отриману спеціальність або кваліфікацію, наявність спеціальних навичок, дані про підвищення кваліфікації тощо;
- посадові інструкції працівників.

Посадова інструкція – нормативний документ, в якому визначені функції, права і обов'язки працівника. У посадових інструкціях чітко обумовлюється робота, яку повинен виконувати працівник, тобто його обов'язки з урахуванням займаної посади та отриманої освіти, його права і відповідальність за виконання своїх обов'язків. Інструкції мають містити повний перелік завдань та обов'язків, функцій, кваліфікаційних вимог прав і повноважень, відповідальності, в тому числі з охорони праці, безпечного ведення робіт та екологічної безпеки тощо. Посадові інструкції погоджуються з

профспілкою, затверджуються керівником організації, або уповноваженим ним органом і доводяться до відома виконавців під час укладання трудового договору із зазначенням дати ознайомлення.

Зіставлення здійснюється на відповідність кваліфікації працівників вимогам Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Порівняння необхідної і фактичної чисельності працівників за кожною професією (спеціальністю) окремо дозволяє встановити надлишок або нестачу працівників тієї чи іншої професії (спеціальності). На цій основі аудитор розробляє заходи, реалізація яких забезпечить оптимальне укомплектування персоналу. Для зручності аналізу може складатися матриця відповідності.

3. *Аналіз раціональності розміщення персоналу* – дозволяє встановити, наскільки правильно підібраний і розміщений персонал, чи відповідає трудовий внесок працівників заробітній платі. На цьому етапі необхідно:

- визначити доцільність використання персоналу – за призначенням чи ні (відповідно до рівня освіти, досвіду роботи тощо);

- з'ясувати відповідність працівників професійно-кваліфікаційним вимогам;

- виявити залежність між кваліфікацією працівника, складністю виконуваної роботи і розміром заробітної плати (відсутність такої залежності може призвести до необґрунтованих витрат);

- виявити необхідність та можливість переміщення персоналу з метою оптимізації роботи, потребу в залученні фахівців.

4. *Аналіз потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу* – дозволяє визначити заходи щодо підвищення освітнього рівня працівників, які не відповідають професійно-кваліфікаційним вимогам. Аудитор визначає, хто з працівників потребує набуття практичних навичок, стажування, підвищення кваліфікації (у тому числі за конкретною темою), отриманні додаткової професійної освіти.

3. Аудит розвитку персоналу

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [36, с. 17].

Аудит розвитку персоналу – виявлення та оцінка особистісного потенціалу розвитку працівників, а також оцінка відповідності рівня розвитку цілям, корпоративній культурі і цінностям організації.

До *основних завдань аудиту розвитку персоналу* належать:

- аналіз мети та завдань навчання, форм навчання, їх відповідності цілям організації;
- виявлення сильних і слабких сторін в управлінні розвитком персоналу;
- дослідження змісту і тривалості навчання;
- аналіз кількості працівників, які пройшли навчання (за темами);
- аналіз процесу збору і поширення інформації про програми навчання;
- оцінка ефективності навчання;
- дослідження ефективності формування та роботи з кадровим резервом, планування трудової кар'єри працівників.

З метою оцінювання показників в сфері розвитку персоналу аудитор використовує форму державного статистичного спостереження № 6-ПВ (річна) «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання» (розділи II та III). Ці розділи містять дані про всіх штатних працівників облікового складу, яких було навчено на виробництві та тих, що пройшли навчання з підвищення кваліфікації за рахунок коштів організації незалежно від форми навчання та типу навчального закладу. Форма не містить інформацію щодо осіб, які навчалися за рахунок власних коштів.

Джерелами інформації показників, які містяться в цій формі, є дані первинних облікових документів:

- накази (розпорядження) про прийняття на роботу;
- особові картки працівників;
- накази (розпорядження) про припинення трудового договору (контракту);
- направлення на навчання, записи в трудовій книжці працівника, копії документів, що підтверджують рівень освіти, наукове звання, інші документи, передбачені чинним законодавством.

В процесі перевірки, аудитор повинен звернути увагу на те, що всі показники форми № 6-ПВ повинні бути підтверджені наявністю документів про освіту – свідоцтвом, довідкою, дипломом тощо. Дані щодо працівників, які протягом року проходили навчання на виробництві декілька разів, форма включає незалежно від кількості видів навчання один раз відповідно до програми навчання більшої тривалості. При цьому не враховується інформація щодо форм навчання з тривалістю програми навчання менше 8 годин.

Аудитору під час проведення перевірки в сфері розвитку персоналу потрібно проаналізувати також такі основні документи:

- *стратегічний план розвитку персоналу* – містить планові орієнтири на перспективу від 5 до 10 років щодо ймовірних змін у чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційній структурі, обсягів інвестицій у людський капітал тощо;

- *річний план навчання працівників* – містить інформацію про види, форми, методи, строки навчання, контингенти працівників, що будуть навчатись, по підприємству в цілому та в розрізі структурних підрозділів;

- *навчальні програми* – основний документ, що визначає обсяг і зміст навчання (первинної професійної підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки, стажування, ротації, навчання кадрового резерву тощо).

Оцінивши навчальні програми, аудитор може зробити висновки щодо:

- наявності потреб у навчанні працівників, у тому числі нових;
- постановки цілей навчання, тобто уточнюються в наочних і

вимірних величинах прогнозовані результати навчання;

- вибору методів і проведення власне навчання;
- зміни результатів до і після навчання і кінцевої оцінки ефективності програми.

Визначення потреб у навчанні працівників – це встановлення невідповідності між професійними знаннями, вміннями та навиками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних, середньострокових і перспективних цілей, та наявними знаннями, вміннями й навиками. Визначення потреб у професійному навчанні здійснюється на всіх рівнях управління: організації, структурного підрозділу, окремого працівника [35, с. 369].

Оцінювання результативності програм розвитку персоналу включає:

- *оцінювання відгуків учасників навчання* – визначення реакції безпосередніх учасників навчання, аналіз їхньої власної оцінки його ефективності, виявлення сильних і слабких сторін проведеного навчання та збір пропозицій персоналу стосовно його удосконалення у майбутньому. При цьому доцільно застосовувати спеціально розроблені анкети, що передбачають такі основні блоки питань: корисність отриманих знань і навичок для реальної роботи, рівень складності програми, доступність подачі матеріалу, рівень новизни програми;

- *аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання* – встановлення того, наскільки змінилися знання, навички, установки, мотивація, лояльність учасників у результаті навчання, визначення ступеня розвитку компетентності персоналу за підсумками навчання. З цією метою доцільно застосовувати спеціально розроблені тести і завдання, які дозволяють кількісно виміряти прогрес у кваліфікації, мотивації, лояльності працівників;

- *оцінювання ступеня відповідності потреб у навчанні змісту його програми* – встановлення того, наскільки програмою навчання передбачено розвиток у персоналу необхідних в даний час і на перспективу знань, умінь і навичок;

- *аналіз рівня застосування нових знань, умінь і навичок у професійній діяльності* – визначення того, чи застосовують

працівники отримані знання і навички у професійній діяльності та які реальні зміни відбулися в їхній роботі. Даний аналіз доцільно проводити за допомогою використання системи *«performance management»* («Управління результативністю» – враховує не тільки сам результат діяльності, але і той спосіб, яким цей результат був досягнутий, тобто відображає також особистісні якості працівника) або із застосуванням інструментів, розроблених за принципом *«360 градусів»* (залучення до процесу оцінки не тільки безпосереднього керівника працівника, якого оцінюють, але і його підлеглих, колег, клієнтів);

- *діагностика впливу навчання на результати діяльності організації* – встановлення величини змін у ключових, інтегральних показниках діяльності організації після навчання (обсяг виготовленої продукції, прибуток, продуктивність праці, плинність кадрів та ін.). При цьому для відповідного аналізу можуть бути використані і соціальні показники, зокрема, задоволеність працівників, рівень згуртованості колективу та ін. Для більш об'єктивної оцінки впливу навчання на бізнес-результати, доцільно на етапі планування навчання чітко виділити релевантні показники (ті, на які впливає навчання) і провести їхнє спеціальне вимірювання до навчання та після нього. Також можна використовувати «контрольну групу» як еталон для порівняння;

- *аналіз ефективності інвестицій в розвиток персоналу* – порівняння отриманого економічного ефекту внаслідок навчання персоналу з витратами на його проведення [37].

Під час оцінювання ефективності інвестицій в розвиток персоналу аудитор визначає основні статті витрат, аналізує їхню динаміку та структуру бюджету навчання.

Бюджет навчання – це частина бюджету організації, що відображає відповідність надходжень і витрат на професійне навчання персоналу.

Основним джерелом фінансування професійного навчання персоналу є власні кошти організації.

До витрат на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу належить:

- оплата праці викладачів і майстрів (інструкторів) виробничого навчання на курсах, у навчально-виробничих центрах, навчально-курскових комбінатах, безпосередньо на виробництві;

- оплата праці викладачів за консультації з теоретичних питань у разі індивідуального навчання працівників безпосередньо на виробництві;

- оплата членам комісії, які запрошені зі сторони, і викладацькому складу за проведення екзаменів та заліків;

- оплата за розробку і виготовлення наочного приладдя і технічних засобів навчання;

- витрати на матеріальне забезпечення працівників, які навчаються з відривом від виробництва;

- оплата витрат, пов'язаних із направленням працівників на підвищення кваліфікації з відривом від виробництва у навчальних закладах і на курсах з підготовки і підвищення кваліфікації;

- виплата стипендій студентам, які направлені на навчання у вищі навчальні заклади за рахунок коштів організації;

- оплата пілґ, що надаються відповідно до чинного законодавства особам, які успішно навчаються у вечірніх і заочних вищих навчальних закладах, на період виконання лабораторних робіт, складання заліків та екзаменів, підготовки і захисту дипломних робіт і проектів тощо;

- оплата відпусток особам, які успішно навчаються у вечірніх (змінних) професійно-технічних навчальних закладах, для підготовки і складання екзаменів;

- оплата відпусток, що надаються керівникам і фахівцям для складання вступних екзаменів в аспірантуру, а також особам, які навчаються в заочній аспірантурі;

- оплата праці керівників виробничої практики студентів та учнів професійно-технічних навчальних закладів [35, с. 371-372].

Окрім прямих витрат на професійне навчання персоналу, аудитор аналізує непрямі витрати. Це витрати, пов'язані з заміною працівників на час їх навчання з відривом від роботи і збереженням заробітної плати. До непрямих витрат також

належать оплата надурочних робіт працівникам, доплати їм за виконання обов'язків тимчасово відсутніх у зв'язку з навчанням колег.

Другий аспект розвитку в інтересах працівника – це його кар'єра.

Трудова кар'єра – це індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що зумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці чи соціальній драбині робочих місць, посад [38].

Під час аналізу та оцінки організації кар'єрного росту персоналу аудитор перевіряє наскільки керівництво усвідомлює важливість розвитку трудової кар'єри, чи пропонуються працівникам різноманітні можливості, що можуть включати прості програми навчання або деталізовані консультаційні послуги для удосконалення індивідуальних планів просування службою. При цьому аудитор оцінює:

- ступінь інформування працівників про вакантні місця і про необхідну для цього кваліфікацію;
- чи визначена система, відповідно до якої працівники можуть претендувати на ці місця;
- чи надається допомога працівникам у плануванні кар'єри;
- чи існує змістовний діалог між працівниками і їх керівниками щодо цілей цієї кар'єри [9, с. 185-186].

4. Аналіз ефективності роботи з кадровим резервом

Важливою складовою аудиту розвитку персоналу є оцінювання формування та роботи з кадровим резервом. Адже кожна організація, яка планує свій подальший розвиток, повинна мати необхідний трудовий потенціал для виконання завдань, що впливають із програм розвитку. Персонал, у свою чергу, як один із найважливіших ресурсів, сам потребує розвитку. При цьому, одним із суттєвих мотиваційних факторів його високоефективної роботи є можливість і перспектива для працівника обіймати посаду з більшими повноваженнями та відповідальністю. Для реалізації цього напряму роботи з персоналом створюється резерв кадрів для заміщення

насамперед керівних посад.

Під **кадровим резервом** слід розуміти групу працівників, які відібрані для висування на керівні посади за результатами оцінювання їхніх професійних, ділових та особистісних якостей.

До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням посадових обов'язків, проявляють ініціативу, мають організаторські здібності і необхідний досвід роботи, успіхи у навчанні. Зарахування працівника до кадрового резерву провадиться за його згодою.

Аналіз ефективності формування та роботи з кадровим резервом включає такі основні напрямки перевірки:

1) оцінка управлінського потенціалу та визначення потреби в підготовці кадрового резерву. В межах цього напрямку перевірки слід здійснити:

- аналіз та проектування управлінської діяльності в організації;

- аналіз системи просування персоналу в організації;

2) аналіз порядку формування резерву, який включає:

- аналіз реалізованих видів резерву;

- аналіз джерел кадрового резерву;

- оцінку принципів формування резерву;

- аналіз критеріїв відбору кандидатів для включення в резерв;

- оцінку методів формування списку резерву;

- аналіз періодичності коригування та оновлення списків резерву;

3) аналіз організації та здійснення цільової підготовки працівників, включених в списки резерву для заміщення керівних посад. Цей напрямок перевірки включає аналіз планування професійної підготовки працівників, зарахованих у резерв. За кожним працівником, який включений до кадрового резерву, необхідно:

- визначити терміни проходження загальної, спеціальної та індивідуальної програми підготовки;

- методи набуття теоретичних знань і практичних навичок;

- ефективність професійної підготовки;

4) оцінка роботи з резервом, що включає:

- оцінку ефективності методів роботи з працівниками, які включені в резерв;

- оцінку якості планування професійної підготовки працівників;

- оцінку ефективності контролю за виконанням індивідуальних планів підготовки працівників, зарахованих до резерву;

- аналіз підстав для виключення кандидатів із складу резерву;

- оцінку організації контролю за виконанням запланованих заходів;

5) аналіз реалізації резерву, що включає:

- аналіз реалізації плану кадрового росту;

- аналіз заміщення керівних посад, у тому числі призначення працівників, зарахованих до резерву;

6) оцінка документаційного забезпечення роботи з кадровим резервом [28, с. 62-63].

При аналізі роботи з кадровим резервом основними джерелами інформації є:

- штатний розпис;

- положення про структурні підрозділи;

- посадові інструкції;

- документи з обліку кадрів;

- колективний договір;

- трудові договори;

- організаційно-розпорядча документація щодо переведення працівників на іншу роботу;

- внутрішні акти організації, які регламентують порядок формування кадрового резерву.

Кількісно охарактеризувати стан роботи з кадровим резервом можна за допомогою таких показників:

1) ефективність підготовки керівників в межах організації ($E_{\text{під}}$):

$$E_{\text{під}} = \frac{Ч_{\text{пос.з.рез.}}}{Ч_{\text{пос.зв.}}}, \quad (6.3)$$

де $Ч_{\text{пос.з.рез.}}$ – чисельність ключових посад за період, зайнятих представниками кадрового резерву; $Ч_{\text{пос.зв.}}$ – чисельність

звільнених посад за період;

2) плинність резерву ($\Pi_{рез}$):

$$\Pi_{рез} = \frac{\mathcal{C}_{виб.рез.}}{\mathcal{C}_{рез.}}, \quad (6.4)$$

де $\mathcal{C}_{виб.рез.}$ – чисельність резервістів, які вибули з організації за період, осіб; $\mathcal{C}_{рез.}$ – середня чисельність резервістів за період, осіб;

3) середній термін перебування в резерві ($T_{рез}$):

$$T_{рез} = \frac{K_{р.рез.}}{\mathcal{C}_{рез.пос.}}, \quad (6.5)$$

де $K_{р.рез.}$ – кількість років перебування в кадровому резерві до зайняття посади; $\mathcal{C}_{рез.пос.}$ – чисельність резервістів, що зайняли посади;

4) готовність резерву ($\Gamma_{рез}$):

$$\Gamma_{рез} = \frac{\mathcal{C}_{пос.рез.}}{\mathcal{C}_{пос.}}, \quad (6.6)$$

де $\mathcal{C}_{пос.рез.}$ – чисельність ключових посад, які мають резервіста; $\mathcal{C}_{пос.}$ – загальна чисельність ключових посад.

Відтак, основне завдання аудитора в ході перевірки полягає у виявленні «вузьких» місць у поєднанні особистих очікувань в сфері трудової кар'єри з можливостями, доступними в даній організації. До цього питання аудитор зазвичай підходить з двох сторін:

- зі сторони оцінки процедур планування кар'єри в організації, наскільки план просувань передбачає засоби для досягнення бажаних результатів;

- зі сторони визначення, як враховуються бажання і можливості самих працівників в сфері навчання, тренінгів і професійного розвитку.

Питання для самоперевірки

1. Опишіть послідовність етапів аналізу робочих місць.
2. З якою метою можуть використовуватись результати

аналізу робочих місць?

3. Розкрийте сутність основних завдань аудиту розвитку персоналу.

4. Яким чином аудитор визначає рівень забезпечення організації персоналом?

5. З яких етапів складається аналіз професійно-кваліфікаційної структури персоналу?

6. Дайте характеристику основних елементів проведення оцінки результативності програм розвитку персоналу.

7. Які витрати організації належать до прямих витрат на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу?

8. Назвіть основні показники кількісної характеристики стану роботи з кадровим резервом?

Тести для самоконтролю

1. Результати аналізу робочих місць можуть використовуватись для:

- А) формування вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- Б) розробки критеріїв оцінювання результатів роботи;
- В) розробки програм навчання;
- Г) всі відповіді правильні.

2. Дослідження інформації про вид діяльності, яка здійснюється на певному робочому місці – це:

- А) сертифікація робочих місць;
- Б) опис робочих місць;
- В) атестація робочих місць;
- Г) специфікація робочих місць.

3. Аналіз фактичної структури персоналу здійснюється на підставі:

- А) посадових інструкцій;
- Б) даних про підвищення кваліфікації;
- В) документів персонального обліку персоналу;
- Г) всі відповіді правильні.

4. Аналіз, проведення якого дозволяє визначити раціональність використання робочої сили – це:

- А) аналіз вікової структури персоналу;
- Б) аналіз професійно-кваліфікаційної структури персоналу;
- В) аналіз структури персоналу за ознакою статі;
- Г) аналіз структури персоналу за досвідом роботи.

5. Визначення ступеня розвитку компетентності персоналу за підсумками навчання – це:

- А) оцінювання відгуків учасників навчання;
- Б) аналіз змін у кваліфікації персоналу після навчання;
- В) оцінювання ступеня відповідності потреб у навчанні змісту його програми;
- Г) аналіз рівня застосування нових знань, умінь і навичок у професійній діяльності.

6. Встановлення того, наскільки програмою навчання передбачено розвиток у персоналу необхідних у даний час і на перспективу знань, умінь і навичок – це:

- А) оцінювання ступеня відповідності потреб у навчанні змісту його програми;
- Б) аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання;
- В) аналіз рівня застосування нових знань, умінь і навичок у професійній діяльності;
- Г) аналіз ефективності інвестицій в розвиток персоналу.

7. Документ, який містить інформацію про види, форми, методи, строки навчання, контингенти працівників, що будуть навчатись, по підприємству в цілому та в розрізі структурних підрозділів – це:

- А) річний план навчання персоналу;
- Б) навчальна програма;
- В) стратегічний план розвитку персоналу;
- Г) стратегія управління персоналом.

8. Порівняння отриманого економічного ефекту внаслідок навчання персоналу з витратами на його проведення – це:

- А) аналіз ефективності інвестицій в розвиток персоналу;
- Б) діагностика впливу навчання на результати діяльності організації;
- В) аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання;

Г) аналіз рівня застосування нових знань, умінь і навичок у професійній діяльності.

Практичні завдання

1. На підприємстві створений резерв на заповнення вакантних посад керівників. Кількість ключових посад керівників складає 65, з них 39 посад мають кадровий резерв. Середньооблікова чисельність осіб, які перебували у резерві протягом року – 39 осіб. 12 осіб, які перебували у резерві звільнилися упродовж року. 10 керівників звільнилося з посад, на які був створений резерв. 6 вакансій було заповнено кандидатами з резерву. Терміни перебування у резерві даних кандидатів – відповідно 5; 4; 1; 3; 2,5 і 4,5 років.

Розрахуйте показники ефективності підготовки та роботи з кадровим резервом. Зробіть висновки. Надайте пропозиції щодо підвищення ефективності роботи з кадровим резервом.

2. Розрахуйте показники укомплектованості персоналом на ПП «Світанок».

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Величина
1. Середньомісячна заробітна плата на підприємстві, грн.	3450
2. Середньомісячна заробітна плата в галузі, грн.	3110
3. Середньомісячна заробітна плата в регіоні, грн.	2640
4. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб, в т.ч.:	22
- адміністративно-управлінський персонал	5
- основні робітники	13
- допоміжні робітники	4
5. Кількість робочих змін	1
6. Кількість робочих місць:	
- адміністративно-управлінський персонал	5
- основні робітники	10
- допоміжні робітники	3
7. Коефіцієнт наповненості робочих місць	
- адміністративно-управлінський персонал	1
- основні робітники	2
- допоміжні робітники	1

За результатами розрахунків зробіть висновки і надайте пропозиції щодо покращення укомплектованості персоналом.

ТЕМА 7. АУДИТ НАЙМУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

1. Основні завдання та напрями аудиту найму персоналу.
2. Аналіз документів для організації добору та найму працівників.
3. Напрями та етапи аудиту звільнення персоналу.
4. Аналіз процедури звільнення персоналу.

1. Основні завдання та напрями аудиту найму персоналу

Мета аудиту найму персоналу – експертиза правильності реалізації кадрової політики організації в питаннях добору та найму персоналу, оцінка соціальної та економічної ефективності управління цими процесами.

До *основних завдань аудиту найму персоналу* належить:

- діагностика дотримання роботодавцем вимог трудового законодавства в сфері найму персоналу;
- оцінка забезпеченості вакансій кандидатами, перспективного списку кандидатів;
- оцінка методів добору персоналу, джерел і шляхів покриття потреб в персоналі, вартості добору та найму;
- аналіз ефективності способів поширення інформації про потреби в персоналі;
- дослідження взаємодії організації з центрами зайнятості, кадровими агенціями, навчальними закладами, місцевими органами влади та ін.;
- аналіз оціночних процедур, що застосовуються при відборі персоналу, їх результативності;
- аналіз методів профорієнтації та адаптації, оцінка їхньої ефективності;
- діагностика проблем, що виникають в період адаптації.

Основними напрямками аудиторської перевірки найму персоналу є:

- 1) оцінка відповідності системи найму вимогам чинного трудового законодавства;
- 2) оцінка дієвості системи добору та найму персоналу [28, с. 54-55].

Аналізуючи дотримання трудового законодавства в питаннях найму персоналу, аудитор здійснює:

- дослідження відповідності змісту трудових договорів вимогам законодавства;
- визначення відповідності документів з найму персоналу нормативним вимогам;
- перевірку наявних порушень при реалізації трудових відносин між найманими працівниками та роботодавцем, аналіз причин цих порушень;
- діагностику спеціальних методів добору нормативним документам;
- оцінювання правильності процедур оформлення на роботу;
- визначення відповідності законодавству порядку прийому на роботу окремих категорій працівників;
- дослідження випадків дискримінації при прийомі на роботу за різними ознаками.

Зміст роботи аудитора при оцінці дієвості системи найму персоналу включає діагностику:

- технології та особливостей роботи з внутрішніми та зовнішніми джерелами добору персоналу;
- технології планування потреби в персоналі;
- системи вимог до персоналу, який претендує на вакансії;
- функції добору кандидатів на вакантні посади;
- організаційного забезпечення адаптації прийнятого персоналу;
- ефективність добору та адаптації працівників.

Добір персоналу – це забезпечення організації працівниками бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно виконувати завдання і досягати поставлених цілей.

При оцінюванні функції добору персоналу аудитор досліджує та аналізує:

- зміст документів, що визначають перелік вимог до майбутніх працівників (кваліфікаційна карта, карта компетенцій, профіль посади та ін.);
- час існування в організації вільної вакансії (з метою оцінки швидкості заповнення вакантних посад);

- співвідношення кандидатів: які відгукнулися на оголошення про вакансії, до тих, хто був допущений до конкурсу або співбесіди; тих, які з'явилися на співбесіду до тих, хто був прийнятий на роботу;

- кількість порушень правил, норм та режимів праці серед прийнятих на роботу протягом досліджуваного періоду;

- частку заповнених вакансій за рахунок власних працівників у загальній кількості вакансій;

- середню вартість добору одного працівника;

- результати праці новоприйнятих працівників за досліджуваний період;

- втрати (збитки) організації внаслідок звільнення новоприйнятих працівників до закінчення випробувального терміну (зменшення продуктивності праці, простій робочого місця, надурочні роботи інших працівників тощо).

Важливим подальшим кроком аудиту є оцінка вартості найму персоналу в організації. При цьому слід враховувати, що в процесі добору персоналу беруть участь як працівники самої організації, так і зовнішні агенти. Відтак, витрати, пов'язані з наймом персоналу, поділяються на три категорії:

1) оплата праці (разом з усіма витратами на соціальне забезпечення) працівників, пов'язаних з процесом найму:

- прямі операційні витрати (зарплата керівників і працівників, які приймають участь у підготовці рішень з добору, переговорів, професійних іспитів тощо, майбутніх колег кандидатів (якщо проводиться набір переговорами), інших зацікавлених осіб і можливих підлеглих (у разі потреби консультування або зустрічей з кандидатом);

- непрямі операційні витрати (оплата праці працівників служби управління персоналом – фахівців з добору, адміністративної служби, медико-соціальної служби, фахівців відділу праці і заробітної плати, експертів з питань просування, оцінки, управління кар'єрою);

- витрати інших функціональних служб (бухгалтерії, організаційних послуг планового відділу, служби інформаційного забезпечення та ін.);

2) витрати на матеріально-методичне забезпечення

(оголошення, дорожні витрати агентів з підбору кандидатів, оренда приміщення для співбесіди і тестування тощо);

3) витратами на функціонування адміністративних служб з добору (медогляд, канцелярські витрати, вартість тестового і екзаменаційного устаткування, його амортизація тощо) [9, с. 198-199].

Наведені вище витрати складають тільки частину вартості входження в організацію нового працівника. По закінченню добору проходить адаптація персоналу на робочому місці, отже аудиторська перевірка повинна також включати оцінку результативності процесу адаптації за наступними *показниками*:

- зміст програми адаптації персоналу;
- облік у програмі адаптації особистих і професійних якостей новоприйнятого персоналу;
- наявність в програмі адаптації інформації про особливості виробництва, корпоративної етики, соціально-психологічного клімату, правила поведінки в організації;
- участь профспілки в реалізації програми адаптації;
- терміни адаптації робітників, фахівців і керівників;
- тривалість головних фаз адаптації;
- загальна кількість часу, приділеного працівнику безпосередніми колегами [9, с. 200].

Головним критерієм ефективності витрат на добір працівників є їх закріпленість в організації. Показник закріпленості нових працівників розраховується за формулою (Z_n):

$$Z_n = \frac{Ч_n - Ч_{нз}}{Ч_n} \times 100, \quad (7.1)$$

де $Ч_n$ – загальна чисельність прийнятих працівників за звітний період, осіб; $Ч_{нз}$ – чисельність прийнятих працівників, які звільнилися до закінчення випробувального терміну, осіб.

Для загального оцінювання якості найманих працівників використовують спеціальний показник – коефіцієнт якості найму (K_n), який розраховується за формулою:

$$K_n = \frac{P_{як} + \Pi_n + Z_n}{n}, \quad (7.2)$$

де $P_{\text{як}}$ – усереднений показник якості виконуваної роботи набраними працівниками (у %); $P_{\text{н}}$ – відсоток нових працівників, які просунулися службою протягом одного року; $Z_{\text{н}}$ – відсоток нових працівників, які залишилися працювати після закінчення одного року; n – загальна кількість показників, які враховуються під час розрахунку.

2. Аналіз документів для організації добору та найму працівників

Аналіз документів організації добору та найму працівників здійснюється на основі етапів аудиту кадрової документації (тема 4). При цьому аудиторі потрібно дослідити наявність документів, оцінити юридичну грамотність їхнього складання та затвердження, проаналізувати зміст визначених документів на предмет фіксації всієї необхідної інформації та відповідності вимогам нормативно-правових актів різних рівнів.

Перелік та характеристика документів для організації добору працівників наведено в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Документи для організації добору працівників на вакантні робочі місця

Документ	Характеристика документу
1	2
Опис посади	Містить інформацію про особливості роботи і робочого місця, зміст і умови праці, вимоги до працівника, його компетентності, особистісних якостей.
Анкета для вивчення претендента на вакантну посаду	Має форму бланка з переліком питань, на які повинен відповісти письмово претендент на оголошену вакантну посаду. Зміст анкети може змінюватись залежно від опису посади.
Випробувальні тести	Додаткові засоби оцінювання претендентів на відповідальні посади. Вони використовуються тоді, коли роботодавець бажає глибше вивчити ділові та професійні якості претендента.

Під час проведення аудиту найму персоналу, аудиторі слід ретельно дослідити відображення всіх необхідних процедур у

відповідних документах.

Особа, яка влаштовується на роботу, пише особисту заяву, яка є обов'язковою підставою для рішення адміністрації щодо прийняття на роботу. Зберігаються заяви в особових справах працівників.

Прийняття нового працівника на роботу оформляється документально у формі наказу, який підписує керівник організації. Як правило, проект наказу повинен бути погоджений і підписаний керівником структурного підрозділу, головним бухгалтером, керівником юридичного відділу.

Видані накази про прийняття аудитор перевіряє на відповідність вимогам чинного трудового законодавства та інструкціям про ведення діловодства. Перш за все, необхідно звернути увагу на порядок прийняття, тривалість встановленого випробувального терміну та ін. При виданні наказу слід перевіряти відповідність формулювання підстав для наказів у самих наказах. Зокрема, звернути увагу, чи відповідають назви робіт і посад у наказах організації назвам робіт і посад, внесеним у трудові книжки працівників. Другий важливий момент, що підлягає перевірці, – це наявність ознайомлень працівників з кадровими наказами, що їх стосуються.

Після цього перевіряється реєстрація наказів у спеціальному журналі. Зокрема, аудитор перевіряє наявність журналу реєстрації наказів з кадрової діяльності. Наявність нумерації його аркушів, прошивання, а також скріплення журналу печаткою організації. Аналізується правильність заповнення граф журналу та нумерації наказів.

Наступним документом, який потрібно дослідити аудитору, є трудовий договір. Згідно з чинним законодавством трудовий договір між працівником та роботодавцем може укладатись в письмовій і в усній формах. Письмова форма зберігається в особовій справі працівника.

Критеріями, за якими оцінюється зміст трудового договору, є наступні:

- чи вказані в договорі прізвище, ім'я, по-батькові працівника та найменування роботодавця (прізвище, ім'я, по батькові роботодавця – фізичної особи);

- чи є відомості про документи, що засвідчують особу працівника;
- чи присутні відомості про представника роботодавця, який підписав трудовий договір, і чи зазначено підставу, відповідно до якої він наділений відповідними повноваженнями;
- чи вказані місце і дата укладання трудового договору;
- чи вказано правильно місце роботи працівника;
- чи відповідає назва посади штатному розпису;
- чи вказана в договорі дата початку роботи;
- якщо укладено строковий договір, чи обговорений в тексті термін його дії;
- чи прописані чітко умови оплати праці, чи зазначений розмір посадового окладу;
- чи відповідають додаткові умови, включені в текст договору, трудовому законодавству;
- інші критерії, які залежать від конкретної сфери діяльності організації, характеру виконуваної працівником роботи, умов праці тощо.

Після аналізу трудового договору аудитор досліджує документи з обліку кадрів, які повинні формуватись (вноситись записи) при прийомі працівника на роботу (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Перевірка документів з найму та обліку працівників

Документ	Перевірка документу
1	2
Особова справа	Перевіряється наявність особових справ працівників і їх наповнення документами відповідно до наказу Міністерства юстиції України від 12.04.2012 № 578/5 «Про затвердження Переліку типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів». Аналізується правильність заповнення всіх документів, що формують особову справу. Порівнюється кількість всіх працівників організації з кількістю наявних особових справ.

продовження табл. 7.2

1	2
Особова картка	Перевіряється наявність особових карток та своєчасність їх заповнення. З кожним записом, зробленим в особовій картці стосовно прийняття, переведення, звільнення, працівник повинен бути ознайомлений під розпис. Всі записи, зроблені в картці, мають бути документально підтверджені.
Трудова книжка	Перевіряється наявність трудових книжок і відповідність їх кількості чисельності основних працівників організації. Внесені в трудові книжки записи про роботу вивчаються на відповідність КЗпП, вимогам Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, Класифікатору професій ДК 003:2010.

3. Напрями та етапи аудиту звільнення персоналу

Аудит звільнення дозволяє оцінити стан трудових відносин у процесі скорочення та вивільнення персоналу і переслідує досягнення *двох основних цілей*: дослідити дотримання положень трудового законодавства в процесі вивільнення персоналу та проаналізувати ефективність діяльності, спрямованої на закріплення трудового потенціалу організації.

Відтак, *основними напрямками та завданнями аудиторської перевірки* звільнення персоналу є:

1) діагностика дотримання положень законодавства і нормативно-правових актів, які містять норми трудового права при звільненні працівників з ініціативи роботодавця (адміністрації);

2) оцінка законності регулювання трудових відносин при звільненні з роботи з ініціативи працівників або за згодою сторін;

3) оцінка ефективності управління персоналом організації (підвищення рівня кваліфікації та професійного навчання, політики стимулювання, закріплення персоналу та створення умов для ініціативної та якісної праці) [39, с. 90].

Аудит звільнення персоналу включає в себе основні етапи, реалізація яких дозволить комплексно оцінити діяльність організації в цій сфері. До них, зокрема, належать наступні:

1) аналіз зовнішньої інформації про організацію – матеріали засобів масової інформації, судових та контролюючих органів, місцевих органів влади, галузевої профспілкової організації та ін.;

2) аналіз підстав припинення трудового договору, які мали місце в досліджуваному періоді, діагностика дотримання визначених законодавством та колективним договором вимог щодо процедури звільнення відповідно до підстав припинення трудового договору. Згідно ст. 36 КЗпП України такими підставами є:

- угода сторін;
- закінчення строку, крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна з сторін не поставила вимогу про їх припинення;

- призов або вступ працівника або власника-фізичної особи на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу, крім призову працівника на військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, але не більше одного року;

- розірвання трудового договору з ініціативи працівника, з ініціативи власника або уповноваженого ним органу або на вимогу профспілкового чи іншого уповноваженого на представництво трудовим колективом органу;

- переведення працівника, за його згодою, на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду;

- відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, установою, організацією, а також відмова від продовження роботи у зв'язку із зміною істотних умов праці;

- набрання законної сили вироком суду, яким працівника засуджено (крім випадків звільнення від відбування покарання з випробуванням) до позбавлення волі або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи;

- підстави, передбачені контрактом;

3) аналіз показників руху персоналу, динаміка яких дозволяє оцінити кількісні дані з персоналу організації в цілому та за

окремими категоріями;

4) аналіз внутрішніх документів організації з питань звільнення – накази, зареєстровані заяви, скарги, рішення профспілкової організації тощо;

5) діагностика заходів щодо скорочення і вивільнення персоналу, у тому числі масових звільнень (10% штатних працівників), в ході якої перевіряється:

- обґрунтованість висновків роботодавця про необхідність скорочення (вивільнення) персоналу, оптимізаційний характер скорочення;

- правовий характер і підсумки консультацій роботодавця і профспілкового органу до офіційного повідомлення про звільнення (2 міс.);

- наслідки впливу окремих заходів та їх загальної сукупності на професійно-кваліфікаційну структуру персоналу;

- обґрунтованість пропозицій роботодавця щодо принципів і критеріїв персонального скороченню;

- доцільність і ефективність заходів, які могли б бути альтернативою скорочення: навчання та перенавчання персоналу, скорочення робочого часу та надання тимчасових відпусток;

- розмір витрат на запропоновані заходи: на здійснення процедури звільнення, можливі судові витрати, часткові втрати іміджу організації, в тому числі зростання недовіри до роботодавця та ін.;

- ступінь і своєчасність інформування персоналу про причини та завдання запланованих організаційних змін [28, с. 57-59].

Важливою складовою аудиту звільнення персоналу є діагностика плинності кадрів, яка здійснюється з використанням кількісної (розрахунок та аналіз коефіцієнта плинності кадрів) та якісної (виявлення причин, чинників і мотивів плинності) оцінки.

Висока плинність кадрів – одна з серйозних проблем, з якою зіштовхуються сучасні організації. В науковій літературі визначається природний рівень плинності в межах 3 – 5% від загальної чисельності працівників та підвищений, який викликає

значні економічні витрати. Відтак, в ході перевірки аудитору слід проаналізувати розмір та динаміку втрат, які несе організація внаслідок плинності кадрів:

- витрати, пов'язані зі звільненням працівників (виплата вихідної допомоги, інші витрати, пов'язані зі звільненням);
- прямі витрати, пов'язані з пошуком заміни звільненому працівникові (витрати на рекламу, професійний добір тощо);
- збитки від недоукомплектування персоналу;
- прямі витрати на адаптацію нового працівника (витрати на адаптаційне навчання, наставництво, коучинг);
- збитки від невикористаних можливостей за період адаптації нового працівника;
- збитки від невикористаних можливостей лінійних менеджерів та інших наставників під час навчання новачків;
- збитки, обумовлені недостатнім рівнем продуктивності праці [35, с. 522-523].

Так, обсяг збитку від недоукомплектування робітничого персоналу можна визначити за формулою [40]:

$$K_{н.пр.} = K_{рм} \times O_1 \times T, \quad (7.3)$$

де $K_{н.пр.}$ – кількість недоотриманої продукції; $K_{рм}$ – кількість робочих місць; O_1 – середньодобовий обсяг продукції з одного робочого місця; T – середня перерва (у робочих днях) від моменту звільнення до приходу нового працівника.

Облік збитків, обумовлених зниженням продуктивності праці у працівників перед звільненням ($Z_{пп.пр.}$), здійснюється за допомогою формули:

$$Z_{пп.пр.} = Ч_{пр.} \times O_{1пр.} \times D_з \times K_{пп}, \quad (7.4)$$

де $Ч_{пр.}$ – чисельність працівників, які звільняються з причин плинності кадрів; $O_{1пр.}$ – середньодобовий обсяг продукції в розрахунку на одного працівника; $D_з$ – кількість днів перед звільненням, коли спостерігається зниження продуктивності праці; $K_{пп}$ – коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням.

При якісному аналізі аудитор діагностує причини плинності кадрів, найбільш поширеними з яких є наступні:

- низький рівень заробітної плати, затримки з її виплатою;

- незадовільні умови праці;
- відсутність ритмічності виробництва, систематична робота в понаднормові години та вихідні дні;
- невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації й основної професії, невизначеність перспектив професійного просування;
- конфліктні відносини з керівництвом та колегами;
- неефективні процедури добору працівників;
- особисті причини звільнення та ін.

З метою формування ефективної системи управління персоналом, причини плинності кадрів залежно від ступеня можливого цілеспрямованого впливу на них поділяються на:

1) *цілком керовані* (умови праці, ритмічність виробництва, використання робочого часу та ін.);

2) *частково керовані* (відносини в колективі, форми мотивації та ін.);

3) *некеровані* (зміна місця проживання, переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість, вступ до навчального закладу, неможливість проживання у даній місцевості, підтверджена медичним висновком та ін.).

При здійсненні аналізу доцільно використовувати такі методи дослідження, як анкетування, інтерв'ю (в т.ч. вихідне інтерв'ю), опитування, спостереження та ін. В процесі таких досліджень аудитор виявляє також *мотиви звільнення*, що є відбиттям його причин у свідомості працівників. Мотив можна з'ясувати лише зі слів працівника, який звільняється. При цьому аудитору необхідно прагнути з'ясувати справжній мотив, тому що працівник може свідомо його не назвати.

Визначення причин та мотивів звільнення за власним бажанням дозволить обґрунтувати в аудиторському висновку рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом, організації праці, оплати та умов праці тощо.

4. Аналіз процедури звільнення персоналу

Проведення аудиту звільнення персоналу буде різнитись залежно від підстав припинення трудового договору.

В процесі перевірки звільнення за власним бажанням, аудитор у слід проаналізувати дотримання термінів повідомлення роботодавця. Так, відповідно до ст. 38 КЗпП України працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це власника або уповноважений ним орган письмово *за два тижні*. У разі, коли заява працівника про звільнення з роботи за власним бажанням зумовлена неможливістю продовжувати роботу (переїзд на нове місце проживання; переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість; вступ до навчального закладу; неможливість проживання у даній місцевості, підтверджена медичним висновком; вагітність; догляд за дитиною до досягнення нею 14-го віку або дитиною-інвалідом; догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку або інвалідом I групи; вихід на пенсію; прийняття на роботу за конкурсом, а також з інших поважних причин), власник або уповноважений ним орган повинен розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник. При цьому слід надати докази, які б підтверджували поважну причину (довідки, медичні висновки, паспортні відомості) тощо.

Наступним етапом є аналіз процедури звільнення за власним бажанням, а саме перевірка наказів про звільнення, внесення відповідного запису у трудову книжку, закриття особової справи, внесення запису в особову картку. Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний в день звільнення видати працівникові належно оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок. Діагностика перерахованих документів здійснюється за схемою, яка була описана в п. 2 даної теми.

Що стосується розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу, то це можливо лише у випадках (ст. 40 КЗпП України):

- 1) змін в організації виробництва і праці, в тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників;

2) виявленої невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи;

3) систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення;

4) прогулу (в тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;

5) нез'явлення на роботу протягом більш як 4 місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки по вагітності і пологах, якщо законодавством не встановлений триваліший термін збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні;

6) поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;

7) появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;

8) вчинення за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу;

10) призову або мобілізації власника-фізичної особи під час особливого періоду.

Аудитору слід проаналізувати всі дії роботодавця у відповідності до визначеної законодавством процедури звільнення. Так, прийнявши рішення про наступне вивільнення працівників, власник або уповноважений ним орган повинен не пізніше ніж *за 2 місяці* до запланованого звільнення повідомити кожного працівника про наступне вивільнення. При цьому з установленого двомісячного строку не виключається час перебування у відпустці, період тимчасової непрацездатності, інший час, протягом якого працівник не працював з поважної чи неповажної причини.

Одночасно законодавство зобов'язує власника або

уповноважений ним орган довести до відома державної служби зайнятості про наступне вивільнення працівників із зазначенням їх професії, спеціальності, кваліфікації та розміру оплати праці.

Власник або уповноважений ним орган одночасно з попередженням про звільнення у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці має запропонувати працівникові іншу роботу на тому ж підприємстві, в установі, організації. При цьому звільнення працівника допускається, якщо неможливо перевести працівника, за його згодою, на іншу роботу.

Слід також зазначити, що КЗпП України визначає коло осіб, яким надається переважне право на залишення на роботі при скороченні чисельності чи штату працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці. Так, перевага на залишення на роботі надається працівникам, які мають більш високу кваліфікацію і продуктивність праці. Разом з цим, при рівних умовах продуктивності праці і кваліфікації перевага на залишення на роботі надається, зокрема, сімейним – при наявності двох і більше утриманців; особам, в сім'ї яких немає інших працівників з самостійним заробітком; працівникам з тривалим безперервним стажем роботи в організації. Аудитору потрібно перевірити дотримання роботодавцем цих умов.

Отримавши згоду виборного органу первинної профспілкової організації, роботодавець має право розірвати трудовий договір з працівником *не пізніше як через місяць* з дня отримання такої згоди.

Роботодавець в день звільнення повинен видати працівникові належно оформлену трудову книжку, а також копію наказу про звільнення з роботи. При цьому слід зазначити, що останній день роботи є днем звільнення.

В ході аналізу дотримання роботодавцем вимог трудового законодавства при звільненні працівників, аудитор перевіряє також, правильність нарахування та надання вихідної допомоги. Так, при припиненні трудового договору через незалежні від працівника причини (пп. 1, 2, 6 ст. 40 КЗпП України), працівникові виплачується вихідна допомога у розмірі не меншому середнього місячного заробітку.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть основні завдання аудиту найму персоналу.
2. Які документи та показники необхідно дослідити аудиторю при оцінюванні функції добору персоналу?
3. Охарактеризуйте категорії витрат, що пов'язані з наймом персоналу.
4. Охарактеризуйте етапи аудиту звільнення персоналу.
5. З якою метою проводиться діагностика плинності кадрів?
6. Які втрати несе організація внаслідок високої плинності кадрів? За допомогою яких кількісних показників можна їх виміряти?
7. Назвіть основні причини плинності кадрів в організації?
8. Опишіть послідовність дій аудитора при перевірці звільнення працівника за власним бажанням.
9. Які особливості аудиту звільнення працівників з ініціативи роботодавця можна виділити?

Тести для самоконтролю

1. До документів, що визначають перелік вимог до майбутніх працівників належить:
 - А) штатний розпис;
 - Б) кваліфікаційна карта;
 - В) особова справа;
 - Г) особова картка.
2. До якої категорії витрат, пов'язаних з наймом персоналу, належать витрати на оголошення?
 - А) оплата праці;
 - Б) витрати на матеріально-методичне забезпечення;
 - В) витрати, пов'язані з витратами на функціонування адміністративних служб з набору;
 - Г) витрати функціональних служб.
3. До якої групи чинників плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них належать відносини в колективі?
 - А) частково керовані;

- Б) некеровані;
- В) цілком керовані;
- Г) цілком некеровані.

4. Обсяг збитку від недоукомплектування робітничого персоналу визначається за формулою:

- А) $K_{н.пр.} = K_{рм} + O_1 + T$;
- Б) $K_{н.пр.} = K_{рм} \times O_1 \times T$;
- В) $K_{н.пр.} = K_{рм} \times O_1 - T$;
- Г) $K_{н.пр.} = K_{рм} + O_1 - T$;

де $K_{н.пр.}$ – кількість недоотриманої продукції; $K_{рм}$ – кількість робочих місць; O_1 – середньодобовий обсяг продукції з одного робочого місця; T – середня перерва (у робочих днях) від моменту звільнення до приходу нового працівника.

5. До основних завдань аудиту найму персоналу належать:

- А) діагностика дотримання роботодавцем вимог трудового законодавства в сфері найму персоналу;
- Б) оцінка забезпеченості вакансій кандидатами;
- В) оцінка методів добору персоналу, джерел і шляхів покриття потреб в персоналі;
- Г) всі відповіді правильні.

6. Забезпечення організації працівниками бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно виконувати завдання та досягати поставлені цілі – це:

- А) атестація персоналу;
- Б) добір персоналу;
- В) опис робочих місць;
- Г) розвиток персоналу.

7. Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це власника або уповноважений ним орган письмово:

- А) за два місяці;
- Б) за три місяці;
- В) за два тижні;
- Г) за три тижні.

8. Документ, який містить інформацію про особливості

роботи і робочого місця, зміст і умови праці, вимоги до працівника, його компетентності – це:

- А) анкета для вивчення претендента;
- Б) опис посади;
- В) особова справа;
- Г) особова картка.

Практичні завдання

1. На ПП «Оріон», що займається виробництвом мінеральних вод, в 2014 році середньооблікова кількість штатних працівників становила 74 особи. За досліджуваний період було прийнято 6 працівників. При цьому їхні показники якості виконуваної роботи становили 48%, 69%, 70%, 86%, 91% та 44% відповідно. Двоє працівників протягом 2014 року просунулись службою, четверо працівників залишились працювати після закінчення одного року. Один працівник звільнився до закінчення випробувального терміну.

Розрахуйте коефіцієнт якості найму та показник закріпленості нових працівників. За результатами розрахунків надайте власні пропозиції щодо шляхів їхнього підвищення.

2. В процесі проведення аудиту найму на підприємстві аудитор виявив поступове зниження показника закріпленості нових працівників та коефіцієнту якості найму в останні три роки. Який вплив на діяльність підприємства матиме така тенденція? Які заходи слід запропонувати в аудиторському висновку для покращення ситуації?

ТЕМА 8. АУДИТ ОХОРОНИ ПРАЦІ

1. Аналіз системи управління охороною праці.
2. Інформаційне забезпечення аудиту охорони праці.
3. Показники в сфері умов та безпеки праці.
4. Оцінювання ефективності функціонування системи управління охороною праці.

1. Аналіз системи управління охороною праці

Відповідно до Закону України «Про охорону праці» [41] роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. З цією метою роботодавець забезпечує функціонування *системи управління охороною праці*.

Система управління охороною праці (СУОП) – це частина загальної системи управління організацією, яка сприяє запобіганню нещасним випадкам та професійним захворюванням на виробництві, а також небезпеки для третіх осіб, що виникають у процесі господарювання, і включає в себе комплекс взаємопов'язаних заходів на виконання вимог законодавчих та нормативно-правових актів з охорони праці [42].

Основними функціями СУОП є облік, аналіз та оцінка умов праці, планування, організація, координація, контроль за виконанням та стимулюванням заходів з охорони праці та промислової безпеки. Для реалізації цих функцій на підприємстві з кількістю працюючих 50 і більше осіб роботодавець створює службу охорони праці, з кількістю працюючих менше 50 осіб функції служби охорони праці можуть виконувати в порядку сумісництва особи, які мають відповідну підготовку, з кількістю працюючих менше 20 осіб для виконання функцій служби охорони праці можуть залучатися сторонні спеціалісти на договірних засадах, які мають відповідну підготовку. Служба охорони праці

підпорядковується безпосередньо роботодавцю.

Статтею 13 Закону України «Про охорону праці» визначено, що роботодавець *організовує проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці, оцінку технічного стану виробничого обладнання та устаткування, атестацій робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці в порядку і строки, що визначаються законодавством, та за їх підсумками вживає заходів до усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я виробничих факторів. Відтак, необхідність проведення аудиту охорони праці чітко регламентується законодавством України.*

Аудит охорони праці – це документально оформлене системне обстеження і аналіз стану умов та безпеки праці з метою визначення їх відповідності критеріям, встановленим законодавчими та нормативно-правовими актами з охорони праці [42]. Відтак, основними *завданнями аудиту охорони праці* є:

- об'єктивна оцінка стану безпеки праці і виробничого середовища організації;
- перевірка виконання вимог нормативно-правових актів з охорони праці;
- визначення відповідності елементів системи управління охороною праці вимогам до їх документального оформлення і практичної реалізації;
- оцінка стану умов та безпеки праці з використанням кількісних та якісних показників;
- аналіз та оцінка ризиків в сфері безпеки праці, управління ризиками, розробка заходів щодо їх попередження та регулювання;
- оцінка ефективності, повноти і обґрунтованості заходів в сфері охорони праці;
- виявлення можливостей та розробка заходів щодо удосконалення СУОП.

Рекомендаціями щодо побудови, впровадження та удосконалення системи управління охороною праці [42] передбачено, що система управління охороною праці повинна включати планування заходів з охорони праці та контроль

виконання поточного та оперативних планів. Відтак, аудитор у слід перевірити їх наявність та оцінити зміст планів з охорони праці зважаючи на те, що планування заходів передбачає визначення умов праці та реалізацію основних напрямків роботи з покращення охорони праці, визначення потреби у новій техніці, технології, інженерно-технічних засобах безпеки та санітарно-побутовому обслуговуванні на підставі попереднього аудиту охорони праці, аналізу причин нещасних випадків та професійних захворювань.

Комплексні плани покращення стану охорони праці повинні бути складовою частиною економічного і соціального розвитку організації:

- поточного (річного) плану заходів з охорони праці, що включаються до колективного договору (табл. 8.1);

- оперативних (квартального, місячного) планів по цехах, відділах та дільницях (складаються для швидкого виправлення недоліків, що виявлені в процесі державного, відомчого і громадського контролю, а також для ліквідації наслідків аварій або стихійного лиха).

Таблиця 8.1

Комплексні заходи з охорони праці

№ з/п	Найменування заходів (робіт)	Вартість робіт, тис. грн.		Термін виконання	Відповідальні особи
		Заплановано	Фактично витрачено		
1	2	3	4	5	6

Аналізуючи плани з охорони праці, аудитор у слід звернути увагу на фінансування охорони праці, що, згідно вимог ст. 19 Закону України «Про охорону праці», здійснюється роботодавцем. Для підприємств, незалежно від форм власності, або фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, витрати на охорону праці становлять не менше *0,5 відсотка від фонду оплати праці за попередній рік*. На підприємствах, що утримуються за рахунок бюджету, розмір витрат на охорону праці встановлюється у колективному договорі з урахуванням фінансових можливостей

організації. За порушення цих вимог встановлено сплату штрафу із розрахунку 25 відсотків від різниці між розрахунковою мінімальною сумою витрат на охорону праці у звітному періоді та фактичною сумою цих витрат за такий період. Несплата або неповна сплата штрафу тягне за собою нарахування пені на несплачену суму штрафу (його частини) з розрахунку 120 відсотків річних облікової ставки Національного банку України, що діяла в період такої несплати, за кожен день прострочення.

На основі розроблених та затверджених планів з охорони праці розробляються *програми забезпечення безпеки та здоров'я працівників* за такими основними напрямками:

1) попереджувальні заходи і підготовка умов роботи (інструктажі щодо дотримання техніки безпеки, планування робочих місць, визначення можливих факторів ризику і небезпеки);

2) регулярні перевірки та аналіз (впровадження регулярних перевірок знань з напряму охорони праці, посилення відповідальності працівників на робочих місцях, аналіз проведеної роботи і її результатів);

3) пропаганда і навчання (формування інструкцій, нормативів та стандартів техніки безпеки, проведення лекцій, семінарів та додаткових інструктажів щодо дотримання правил безпеки);

4) позитивне стимулювання за безпечне виконання роботи (розробка методів позитивного стимулювання як у матеріальній формі, так і у вигляді проявів корпоративної культури) [9, с. 242].

Аудитор детально розглядає кожну з наявних програм, оцінюючи її направленість та мету створення, а також умови роботи, щоб виявити:

- рівень знань працівників з техніки безпеки праці;
- рівень використання засобів індивідуального захисту та їх наявність;
- можливість усунення впливу негативних факторів умов праці за рахунок структурних змін або впровадження новітніх технологій;

- наявність соціальних програм захисту та надання допомоги при виникненні нещасних випадків;

- порядок дій при виникненні небезпечної ситуації та інформованість працівників щодо індивідуальної поведінки.

Після цього аудитор досліджує процедуру управління ризиками в сфері охорони праці організації. Для цього йому необхідно здійснити наступні дії:

- 1) оцінити можливості виникнення небезпечних ситуацій для працівників при здійсненні виробничої діяльності з урахуванням їхніх можливих дій;

- 2) всебічно перевірити технологічний процес з точки зору безпечності та нешкідливості для працівників з урахуванням усіх аспектів, відображених у примірній структурі положення про СУОП, виявити шкідливі і небезпечні виробничі фактори, які притаманні виробничому середовищу та можуть призвести до небезпечної події;

- 3) розрахувати рівень базового ризику виникнення небезпечних ситуацій за формулою [42]:

$$P = T \times \Pi \times V_p, \quad (8.1)$$

де P – рівень ризику, T – важкість та можливі наслідки небезпечної події; Π – можливість нараження на небезпеку, V_p – ймовірність виникнення небезпечної події. Умовна ймовірність виникнення небезпечної події в числовому відтворенні визначається шляхом експертної оцінки (додаток Д).

- 4) розробити план заходів за результатами розрахунку рівня базового ризику;

- 5) оцінити залишковий ризик, тобто визначити, чи досягли впроваджені заходи очікуваного ефекту.

При цьому можна виділити три основних *причини виникнення нещасних випадків*:

- *випадковості* – події, які практично виходять за межі керованих факторів, тому при аудиторській оцінці майже неможливо та, отже, немає сенсу оцінювати вплив випадковостей на рівень безпеки праці;

- *небезпечні умови* – умови праці, за яких працівнику під час виконання професійних обов'язків загрожують фактори

небезпеки (погано підготовлене устаткування, небезпечний процес праці, присутність небезпечних або шкідливих хімікатів, газів, випромінювання, інтенсивна і важка робота, шум, недостатня освітленість тощо). При вивченні впливу на безпеку праці небезпечних умов основним завданням аудитора є виявлення відхилень і порушень правил і стандартів роботи як роботодавцем, так і найманим працівником;

- *небезпечні дії* – виникають з вини працівників (найчастіша причина нещасних випадків). Людський фактор пов'язаний із неуважністю, недостатньою інформованістю, недотриманням правил техніки безпеки тощо [9, с. 240-241].

2. Інформаційне забезпечення аудиту охорони праці

Всі документи в системі управління охороною праці, що використовуються аудитором в якості інформаційної основи для проведення перевірки в організації, умовно поділяються на такі види:

1) зовнішні законодавчі та нормативно-правові акти з охорони праці, розроблені згідно з чинним законодавством та обов'язкові для виконання;

2) внутрішні документи, що складаються з:

- організаційно-методичних та керівних документів, в яких описана і регламентована діяльність всіх виробництв та структурних підрозділів в межах діючої системи, до яких можуть відноситися положення про структурні підрозділи, посадові інструкції з розділом, що стосується охорони праці;

- внутрішніх нормативних актів, що використовуються в межах СУОП (положення, методики, інструкції з охорони праці та ін.);

- наказів, розпоряджень, приписів, планів робіт;

- реєстраційних, протокольних, звітних документів [43].

Законодавча база в сфері охорони праці України включає Конституцію України, КЗпП, Закони України: «Про охорону праці», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату

працездатності» [44], «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [45], «Про пожежну безпеку» [46] та ін.

Нормативно-правові акти з охорони праці – це правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи, обов'язкові для виконання. Нормативно-правові акти з охорони праці переглядаються в міру впровадження досягнень науки і техніки, що сприяють поліпшенню безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, але не рідше одного разу *на десять років*.

До нормативно-правових актів, що регулюють діяльність організації в сфері охорони праці, належать, зокрема Типове положення про комісію з питань охорони праці підприємства, Перелік заходів, спрямованих на доведення умов і безпеки праці до нормативних вимог або підвищення існуючого рівня охорони праці на виробництві, виконання яких може здійснюватись за рахунок коштів фондів охорони праці, Положення про порядок розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві, Положення про порядок накладення штрафів на підприємства, установи і організації за порушення нормативних актів про охорону праці, Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та ін.

З метою використання зовнішніх документів в організації визначаються особи, відповідальні за вчасне їх отримання, облік, актуалізацію і поширення.

Внутрішні нормативні акти з охорони праці розробляються в організації, затверджуються її керівником і спрямовуються на побудову чіткої системи управління охороною праці та створення безпечних і здорових умов праці. При проведенні аудиту документації з охорони праці аудитор найперше оцінює компетенцію і порядок дій працівників щодо:

- розробки внутрішніх нормативних актів;
- поширення актів, збору та аналізу пропозицій і зауважень працівників стосовно ефективного їх впровадження;
- внесення змін, якщо це визнано доцільним.

Головна мета, яку повинен ставити перед собою аудитор, полягає в тому, щоб у результаті проведення перевірки

документів з охорони праці одержати достатній обсяг інформації і даних, який дозволяє чітко встановити:

- чи всі документи та інші дані, які використовуються для опису системи та регулювання діяльності, є адекватними для досягнення поставлених цілей у сфері охорони праці та відповідають встановленим до них вимогам;

- чи можна стверджувати, що персонал організації має у своєму розпорядженні, розуміє та використовує положення, методики, інструкції та інші діючі документи, які описують правила і вимоги функціонування системи управління охороною праці.

Отже, кожна організація має розробити та впровадити низку документів та заходів, спрямованих на забезпечення вимог чинного законодавства з питань охорони праці. Аудитору слід дослідити ці документи на відповідність вимогам чинного законодавства. При цьому потрібно пам'ятати, що умови трудового договору з працівниками, а також зміст інших локальних актів з охорони праці не можуть містити положення, що суперечать законам та іншим нормативно-правовим актам з охорони праці, а ознайомлення з ними працівників є обов'язковим.

Мінімальний перелік документів (заходів) з охорони праці, які повинні бути в наявності в будь-якій організації, наведений в додатку Е. Водночас, в процесі проведення аудиторської перевірки особливу увагу слід приділити наступним документам (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Основні документи з охорони праці

Документ	Характеристика документу
1	2
Трудовий договір	Роботодавець повинен проінформувати працівника під розписку про умови праці, наявність на його робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та про права працівника на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства і колективного договору.

продовження табл. 8.2

1	2
Колективний договір	Згідно з вимогами ЗУ «Про охорону праці», питання охорони праці повинні бути врегульовані в колективному договорі, в якому передбачається забезпечення працівникам соціальних гарантій в сфері охорони праці на рівні, не нижчому за передбачений законодавством, визначаються обов'язки працівників, додатково встановлюються працівникам пільги і компенсації, які не передбачені чинним законодавством, розробляються комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, запобігання випадкам виробничого травматизму, профзахворювань і аварій.
Політика організації у сфері охорони праці	Містить стисло висловлені цілі організації і шляхи їх досягнення, передбачає участь працівників в процесі діяльності з охорони праці. Документ повинен відповідати характеру та масштабу ризиків і постійно удосконалюватися.
Положення про систему управління охороною праці	Повинне бути розроблене на підставі вимог ЗУ «Про охорону праці». Містить визначені і документально оформлені основні напрямки діяльності у сфері охорони праці, а також комплекс взаємопов'язаних заходів для виконання вимог законодавчих та нормативно-правових актів з промислової безпеки та охорони праці. У Положенні слід розробити прийнятну форму контролю за охороною праці зі сторони роботодавця та представників трудового колективу.
Положення про службу охорони праці в організації	Положення за формою і змістом має відповідати Типовому положенню про службу охорони праці. Затверджується роботодавцем.
Положення про структурні підрозділи та посадові інструкції	Розробляються відповідними керівниками підрозділів і затверджуються роботодавцем після погодження розділу, що стосується охорони праці, з інженером з охорони праці.
Положення про комісію з питань охорони праці організації	Положення за формою і змістом має відповідати Типовому положенню про комісію з питань охорони праці організації. Розробляється за участю представників трудового колективу та роботодавця і затверджується загальними зборами колективу.
Положення про діяльність уповноважених найманими працівниками осіб з питань охорони праці	Положення розробляється та затверджується загальними зборами трудового колективу, за змістом і формою має відповідати Типовому положенню про діяльність уповноважених найманими працівниками осіб з питань охорони праці.

Аудиторська перевірка включає також дослідження процесу навчання з питань охорони праці та систему інструктажів. Обов'язкові вимоги до проведення навчання з питань охорони праці, порядок проведення і види інструктажів викладено в ст. 18 Закону України «Про охорону праці», а також у Типовому положенні про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці. При цьому аудитору слід перевірити:

- протокол засідання комісії з перевірки знань з питань охорони праці;
- посвідчення про перевірку знань з питань охорони праці;
- перелік посадових осіб, які проходять навчання і перевірку знань з питань охорони праці;
- тематичний план і програму навчання з питань охорони праці посадових осіб;
- журнал реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці;
- журнал реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочому місці.

За характером і часом проведення інструктажі з питань охорони праці поділяються на: вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Види інструктажів з охорони праці

Вид інструктажу	Характеристика інструктажу
1	2
Вступний інструктаж	Проводиться з усіма працівниками, які приймаються на постійну або тимчасову роботу, незалежно від їх освіти, стажу роботи та посади; з працівниками інших організацій, які прибули на підприємство і беруть безпосередню участь у виробничому процесі або виконують інші роботи для підприємства; з учнями та студентами, які прибули на підприємство для проходження трудового або професійного навчання; з екскурсантами у разі екскурсії на підприємство. Вступний інструктаж проводиться спеціалістом служби охорони праці або іншим фахівцем відповідно до наказу в кабінеті охорони праці або в спеціально обладнаному приміщенні.

продовження табл. 8.3

1	2
Первинний інструктаж	Проводиться до початку роботи безпосередньо на робочому місці з новоприйнятим працівником; з працівником, який переводиться з одного структурного підрозділу організації до іншого або який виконує нову для нього роботу; з відрядженим працівником іншої організації, який бере безпосередню участь у виробничому процесі. Первинний інструктаж проводиться індивідуально або з групою осіб одного фаху за діючими інструкціями з охорони праці відповідно до виконуваних робіт.
Повторний інструктаж	Проводиться на робочому місці індивідуально з окремим працівником або групою працівників, які виконують однотипні роботи, за обсягом і змістом переліку питань первинного інструктажу. Повторний інструктаж проводиться в терміни, визначені нормативно-правовими актами з охорони праці, які діють у галузі, або роботодавцем з урахуванням конкретних умов праці, але не рідше: на роботах з підвищеною небезпекою – 1 раз на 3 місяці, для решти робіт – 1 раз на 6 місяців.
Позаплановий інструктаж	Проводиться з працівниками на робочому місці або в кабінеті охорони праці при введенні в дію нових або переглянутих нормативно-правових актів з охорони праці, а також при внесенні змін та доповнень до них; при зміні технологічного процесу, або модернізації устаткування, приладів та інструментів, вихідної сировини, матеріалів та інших факторів, що впливають на стан охорони праці; при порушеннях працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці, що призвели до травм, аварій, пожеж тощо; при перерві в роботі виконавця робіт більш ніж на 30 календарних днів – для робіт з підвищеною небезпекою, а для решти робіт – понад 60 днів.
Цільовий інструктаж	Проводиться з працівниками при ліквідації аварії або стихійного лиха; при проведенні робіт, на які відповідно до законодавства оформлюються наряд-допуск, наказ або розпорядження.

Всі внутрішні документи з охорони праці вводяться в дію відповідними наказами. Тож аудиторі слід оцінити їх відповідність вимогам стандартів і нормативних документів, що діють у сфері оформлення документів і ведення документообігу. При цьому потрібно звернути увагу на, те що наказ повинен:

- мати конкретне обґрунтування – статтю, пункт, інший наказ чи нормативний документ, на підставі вимог якого складається проект наказу;

- вказувати конкретних виконавців;
- вказувати терміни виконання по пунктах і строк подання звіту виконавця про виконання;
- призначати особу відповідальну за контроль виконання наказу;
- узгоджуватися з керівниками підрозділів або служб, які вказані в наказі;
- мати рядок, що вказує розробника наказу: підрозділ, прізвище, ініціали та його контактний телефон;
- мати додатки на які є посилання в наказі: списки, переліки, бланки та ін.

Після цього аудитор аналізує правильність реєстрації, присвоєння номера і дати, зберігання. Оригінал наказу зберігається в канцелярії, архіві організації або у відповідальній особи. Копії наказів направляються виконавцям і видаються під підпис про отримання в спеціальному журналі. При отриманні наказу підрозділом виконавця, він реєструється в журналі вхідної кореспонденції підрозділу. Після виконання наказу або окремого його пункту виконавець надсилає письмове повідомлення про виконання особі, яка контролює даний наказ.

Будь-який наказ з питань охорони праці повинен мати підтвердження про його виконання. Відтак, аудитор повинен перевірити не тільки наявність наказів, але і їх виконання.

Важливим завданням аудиту охорони праці є дослідження кількісних показників в цій сфері. З цією метою аудитор використовує дані статистичної звітності, а саме:

1) Звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці за формою № 1-ПВ (умови праці) – подається 1 раз на 2 роки;

2) Звіт про травматизм на виробництві у 20__ році (річна) за формою 7-тнв – подається щорічно.

Основою для складання звітів є:

- накази (розпорядження) про прийняття на роботу, про надання відпустки, про припинення трудового договору (контракту);
- особові картки працівників;
- накази про проведення атестацій робочих місць за умовами

праці, про затвердження переліку робочих місць, виробництв, професій і посад з пільговим пенсійним забезпеченням працівників;

- карти умов праці робочих місць;
- документи бухгалтерського обліку;
- акти за формою Н-5 «Акт проведення розслідування (спеціального розслідування) нещасного випадку (аварії), що стався (сталася)»;
- акти за формою Н-1 «Акт N __ про нещасний випадок, пов'язаний з виробництвом»;
- форми Н-2 «Повідомлення про наслідки нещасного випадку, що стався ____ 20__ р.»;
- інші документи, передбачені чинним законодавством.

3. Показники в сфері умов та безпеки праці

Одним з основних завдань аудиту охорони праці є аналіз результативності заходів щодо покращення умов і охорони праці, що може використовуватися для підготовки відповідних управлінських рішень. При цьому схема проведення аналізу передбачає виконання наступних дій:

- формування системи показників, які характеризують працезахоронну діяльність на тому чи іншому рівні управління охороною праці;
- якісний аналіз стану умов і охорони праці та причин і наслідків невиконання вимог нормативних актів з охорони праці;
- кількісний аналіз економічних показників працезахоронної діяльності;
- формування висновків та розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень [9, с. 244].

До основних показників в сфері умов та безпеки праці, які аудиторі слід дослідити на основі використання різних підходів до аудиту (порівняння, відповідності, статистичний, МВО-підхід), належать [47, с. 54-55; 48, с. 21-22]:

1) *коефіцієнт частоти травматизму* (показник частоти нещасних випадків) ($K_{\text{ч}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{ч}} = \frac{T \times 1000}{\text{Ч}}, \quad (8.2)$$

де Т – кількість нещасних випадків з втратою працездатності на 1 день та більше за проаналізований період; Ч – середньооблікова чисельність працівників за проаналізований період, осіб;

2) *коефіцієнт тяжкості* травматизму ($K_{\text{т}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{т}} = \frac{Д}{\text{Ч}}, \quad (8.3)$$

де Д – загальна кількість днів непрацездатності у потерпілих для випадків із втратою працездатності на 1 і більше днів;

3) *коефіцієнт нещасних випадків із смертельним наслідком та каліцтвом* ($K_{\text{ск}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{ск}} = \frac{T_{\text{ск}}}{T} \times 100, \quad (8.4)$$

де $T_{\text{ск}}$ – кількість нещасних випадків, що призвели до смерті і каліцтва; Т – загальна кількість нещасних випадків;

4) *коефіцієнт частоти захворюваності* ($K_{\text{з}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{з}} = \frac{3}{\text{Ч}} \times 100, \quad (8.5)$$

де 3 – кількість захворювань за проаналізований період; Ч – середньооблікова чисельність працівників за проаналізований період, осіб;

5) *коефіцієнт тяжкості захворювань* ($K_{\text{тз}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{тз}} = \frac{Д_{\text{з}}}{3}, \quad (8.6)$$

де $Д_{\text{з}}$ – загальна кількість днів непрацездатності за досліджуваний період; 3 – кількість захворювань за досліджуваний період;

6) *частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам*, в т.ч. за окремими шкідливими факторами;

7) *коефіцієнт додержання працюючими інструкцій з охорони праці*, що розраховується як співвідношення між кількістю працюючих із додержанням інструкцій з охорони праці та загальною чисельністю працюючих на момент перевірки;

8) *коефіцієнт технічної безпеки обладнання*, що розраховується як співвідношення між кількістю визначених службою охорони праці показників безпеки, яким відповідає обладнання, та загальною кількістю показників безпеки, визначених службою охороною праці;

9) *коефіцієнт безпеки технологічних процесів*, що розраховується як співвідношення між кількістю технологічної документації, в якій відображено вимоги безпеки, та загальною кількістю технологічної документації;

10) *коефіцієнт додержання допустимих рівнів шкідливих виробничих факторів*, що розраховується як співвідношення між кількістю факторів, що відповідають санітарно-гігієнічним нормам, та загальною кількістю таких факторів;

11) *коефіцієнт виконання планових робіт з охорони праці*, що розраховується як співвідношення між кількістю фактично виконаних заходів та запланованими;

12) *узагальнений коефіцієнт рівня охорони праці* ($K_{оп}$) розраховується за формулою:

$$K_{оп} = \frac{K_d + K_б + K_{впр}}{3}, \quad (8.7)$$

де K_d – коефіцієнт додержання працюючими інструкцій з охорони праці; $K_б$ – коефіцієнт технічної безпеки обладнання; $K_{впр}$ – коефіцієнт виконання планових робіт з охорони праці.

4. Оцінювання ефективності функціонування системи управління охороною праці

Економічну ефективність функціонування СУОП аудиторів слід оцінювати на основі аналізу заходів щодо покращення охорони праці:

- зменшення рівня захворюваності та травматизму за рахунок скорочення втрат робочого часу;
- при зменшенні рівня захворюваності та травматизму

виникає річна економія зарплати за рахунок зростання продуктивності праці;

- економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги з тимчасової втрати працездатності;

- економія від зменшення пільг і компенсацій за роботу в несприятливих умовах;

- економія фонду оплати праці у зв'язку з відміною скорочення робочого дня;

- економія фонду оплати праці у зв'язку із відміною додаткової відпустки, скорочення чисельності працівників, що мають право на підвищення тарифу за роботу у важких, шкідливих, особливо важких і особливо шкідливих умовах праці тощо.

При цьому річну економію від покращення умов і охорони праці слід порівняти з витратами організації на заходи з охорони праці, тобто розрахувати *показник ефективності витрат на охорону праці* (E_v):

$$E_v = \frac{E_p}{B_{on}}, \quad (8.8)$$

де E_p – річна економія від покращення умов і охорони праці, грн.; B_{on} – витрати організації на заходи з охорони праці, грн.

Основні витрати з охорони праці організації наведено в таблиці 8.4 [49, с. 35-36].

Таблиця 8.4

Витрати з охорони праці

Група витрат	Складові витрат
1	2
Відшкодування потерпілим унаслідок травм і професійних захворювань	<ul style="list-style-type: none"> - тимчасова непрацездатність; - одноразова допомога (у т.ч. членам сімей і утриманцям загиблих); - відшкодування моральної шкоди; - відшкодування витрат лікувальним закладам; - санаторно-курортне обслуговування; - протезування, придбання транспортних засобів, витрати на соціальну допомогу інвалідам; - доплати до попереднього заробітку в разі переведення на легшу роботу; - пенсії інвалідам і утриманцям загиблих.

продовження табл. 8.4

1	2
Пільги і компенсації працівникам за важкі, шкідливі умови праці	<ul style="list-style-type: none"> - додаткові відпустки; - скорочений робочий день; - лікувально-профілактичне харчування; - одержання молока або інших рівноцінних продуктів; - підвищені тарифні ставки; - доплати за шкідливі умови та інтенсивність праці; - пенсії на пільгових умовах.
Витрати на профілактику травматизму та професійних захворювань	<ul style="list-style-type: none"> - витрати на заходи з охорони праці за рахунок всіх джерел фінансування, регламентовані нормативними актами держави; - витрати на заходи з охорони праці за колективними договорами; - витрати на заходи з охорони праці з фонду охорони праці організації.
Витрати на ліквідацію наслідків аварій та нещасних випадків на виробництві	<ul style="list-style-type: none"> - вартість зіпсованого устаткування, інструментів, зруйнованих будівель, споруд; - витрати на врятування потерпілих, розслідування нещасних випадків, транспорт, зв'язок; - виплати заробітної плати і доплати за час простою; - вартість ремонту частково зіпсованого обладнання, машин і механізмів, будівель і споруд; - вартість підготовки та перепідготовки працівників замість вибулих унаслідок загибелі чи інвалідності.
Штрафи та інші відшкодування	<ul style="list-style-type: none"> - штрафи, виплачені за наявність нещасних випадків та приховування потерпілих від обліку; - штрафи, накладені на організацію за недотримання нормативних вимог щодо безпеки праці; - штрафи, накладені на працівників за порушення актів законодавства та інших нормативних актів з охорони праці; - компенсації за час вимушеного простою через небезпечність виконання робіт та через припинення робіт органами державного нагляду за охороною праці; - штрафи, пеня, виплати за недотримання договірних зобов'язань з іншими організаціями через нещасні випадки; - компенсаційні виплати за ураження населення, житлового фонду, майна та забруднення навколишнього середовища.

Оцінювання соціального ефекту від запроваджених або запланованих заходів щодо покращення умов і охорони праці передбачає використання таких показників:

- зменшення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва;

- зменшення кількості зайнятих осіб, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарно-гігієнічних норм;
- збільшення кількості машин, механізмів та виробничих приміщень, приведених до вимог норм охорони праці;
- зменшення коефіцієнтів частоти травматизму, частоти професійної захворюваності через незадовільні умови праці, тяжкості захворюваності;
- зменшення кількості випадків інвалідності внаслідок травматизму чи професійної захворюваності;
- скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці [50, с. 393-394].

Питання для самоперевірки

1. Що таке система управління охороною праці? Для виконання яких функцій вона створюється?
2. Назвіть основні завдання аудиту охорони праці.
3. Охарактеризуйте напрями програм забезпечення безпеки і здоров'я працівників.
4. Назвіть основні причини виникнення нещасних випадків. Які особливості їхнього аналізу?
5. Назвіть основні джерела інформації при проведенні аудиту охорони праці.
6. Які показники в сфері умов та безпеки праці можна виділити?
7. З яких елементів складається оцінювання економічної ефективності функціонування СУОП?
8. Які показники слід використати аудитору при оцінюванні соціальної ефективності функціонування СУОП?

Тести для самоконтролю

1. На підприємстві з кількістю працюючих 55 осіб:
 - А) необхідні функції в сфері охорони праці можуть виконувати в порядку сумісництва особи, які мають відповідну підготовку;
 - Б) виконання функцій в сфері охорони праці покладається на

лінійних керівників;

В) для виконання функцій в сфері охорони праці можуть залучатися сторонні спеціалісти, які мають відповідну підготовку;

Г) роботодавець створює службу охорони праці.

2. Основними завданнями аудиту охорони праці є:

А) об'єктивна оцінка стану безпеки праці і виробничого середовища організації;

Б) перевірка виконання вимог нормативно-правових актів з охорони праці;

В) оцінка стану умов та безпеки праці з використанням кількісних та якісних показників;

Г) всі відповіді правильні.

3. Для підприємств, незалежно від форм власності, або фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, витрати на охорону праці становлять:

А) не менше 2,5 % від ФОП за попередній рік;

Б) не менше 1 % від ФОП за попередній рік;

В) не менше 0,5 % від ФОП за попередній рік;

Г) не менше 0,25 % від ФОП за попередній рік.

4. Причини нещасних випадків, які виникають з вини працівників – це:

А) випадковості;

Б) небезпечні дії;

В) шкідливі умови;

Г) небезпечні умови.

5. До яких причин виникнення нещасних випадків належить недостатня освітленість робочого місця?

А) небезпечні дії;

Б) небезпечні умови;

В) випадковості;

Г) некеровані фактори.

6. Нормативно-правові акти з охорони праці переглядаються в міру впровадження досягнень науки і техніки, що сприяють поліпшенню безпеки праці та виробничого середовища, але не рідше:

А) одного разу на 5 років;

Б) одного разу на 10 років;

В) одного разу на 15 років;

Г) одного разу на 2 роки.

7. Вид інструктажу з охорони праці, який проводиться до початку роботи безпосередньо на робочому місці з новоприйнятим працівником – це:

А) вступний інструктаж;

Б) позаплановий інструктаж;

В) первинний інструктаж;

Г) цільовий інструктаж.

8. Вид інструктажу з охорони праці, який проводиться з працівниками при ліквідації аварії або стихійного лиха – це:

А) вступний інструктаж;

Б) цільовий інструктаж;

В) повторний інструктаж;

Г) первинний інструктаж.

Практичні завдання

1. Розрахуйте показники безпеки праці на підприємстві та їхню динаміку на основі таких вихідних даних.

Показники діяльності підприємства

Показники	2013 р.	2014 р.
1	2	3
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2198	2204
2. Кількість зафіксованих нещасних випадків	1	0
3. Загальна кількість днів тимчасової втрати працездатності	122	125
4. Чисельність працівників, які свідомо дотримувались інструкцій з техніки безпеки, осіб	1962	1998
5. Кількість заходів з охорони праці:		
- за планом;	89	90
- фактично виконаних	85	84

За результатами розрахунків зробіть висновки і надайте пропозиції щодо покращення безпеки праці на підприємстві.

2. Проаналізуйте колективний договір організації (бази практики студента) на відповідність чинним нормативно-правовим актам України з охорони праці.

ТЕМА 9. АУДИТ ВИНАГОРОД ПЕРСОНАЛУ

1. Мета та завдання аудиту винагород персоналу.
2. Послідовність проведення аудиту винагород персоналу.
3. Оцінювання ефективності використання фонду оплати праці.
4. Аудит розрахунків з оплати праці.

1. Мета та завдання аудиту винагород персоналу

Мета аудиту винагород – це експертиза дотримання інтересів працівників та кадрової політики організації в питаннях винагород, тобто оцінка місця і ролі винагород в загальній системі оплати праці, оцінка можливості посилення стимулюючих функцій винагород, що дозволяють вибірково впливати на результати індивідуально-колективної праці.

Основними завданнями, вирішення яких дозволить реалізувати мету аудиту винагород, є:

- перевірка дотримання організацією трудового законодавства України в сфері винагород, рекомендацій міжнародних організацій, внутрішніх нормативних актів;
- аналіз дотримання гарантій з оплати праці та соціальних виплат, які встановлені Генеральною, галузевими та регіональними угодами, колективними договорами;
- оцінювання правомірності порядку прийняття управлінських рішень щодо винагород персоналу;
- дослідження механізму формування фонду оплати праці, його структури, відповідності розподілу коштів на винагороди працівників;
- аналіз відповідності процесу розрахунку та видачі винагород вимогам законодавства та внутрішнім актам;
- експертиза правильності обліку та розрахунків за видами заохочувальних виплат;
- оцінювання стимулюючих функцій системи заохочення;
- оцінювання відповідності рівня заробітної плати вимогам відтворення і розвитку персоналу, фінансовим можливостям організації;

- аналіз ефективності системи винагород;
- діагностика стану внутрішнього контролю (дослідження структури внутрішнього контролю, технології його організації, заходів роботодавця щодо усунення виявлених недоліків);
- розробка заходів щодо удосконалення системи винагород персоналу.

Під час проведення аудиту винагород аудитор у першу чергу слід ознайомитись із загальним станом системи оплати праці, її структурою та напрямками формування в організації, політикою нарахування оплати праці тощо. Відтак, аудитор проводить загальну діагностику стану системи винагород в організації. З цією метою він повинен ознайомитися з усіма необхідними документами та визначити:

- вид стратегічного планування в організації і співпадіння термінів прийняття системи оплати праці з ними (на який термін часу розрахована, наскільки відповідає загальній стратегії);
- кількість існуючих форм та систем оплати праці і наявність їх диференціації за категоріями персоналу (основний, допоміжний, а також тарифна, безтарифна та ін.);
- відповідальних за розробку і впровадження нової системи оплати праці (визначення служби або підрозділу до функцій яких входить управління системою оплати праці та її удосконалення);
- конкурентоспроможність організації на ринку праці (проаналізувати при можливості системи оплати праці головних конкурентів, щоб визначити можливі ризики і переваги);
- можливість організації регулювання рівня оплати праці (зміна рівня мінімальної та максимальної заробітної плати в організації, можливість корегувати «вилки» окладів тощо);
- зв'язок системи оплати із системою найму (політика оплати праці молодих спеціалістів та стажерів, компенсаційні виплати за наставництво тощо);
- дослідження зв'язку та взаємовпливу на рівень оплати праці системи розвитку персоналу та його оцінки (залежність рівня виплат від підвищення кваліфікації або профільного навчання, а також від результатів проведення атестації);
- рівень відкритості політики оплати праці [9, с. 219-220].

2. Послідовність проведення аудиту винагород персоналу

За свою працю кожний працівник отримує певний рівень винагороди, що є для нього основним стимулом продуктивно виконувати свої посадові обов'язки. Винагорода може бути представлена у грошовому еквіваленті (це пряма винагорода за працю, її ринкова вартість) та у вигляді соціальних пільг і гарантій (цей вид винагород є непрямим, оскільки вони не є обов'язковими і їх наявність це прояв корпоративної соціальної відповідальності).

Всі винагороди, які може використовувати організація з метою стимулювання до підвищення трудової активності працівників, поділяються на два види – *зовнішні та внутрішні* (рис. 9.1 [51, с. 108]).

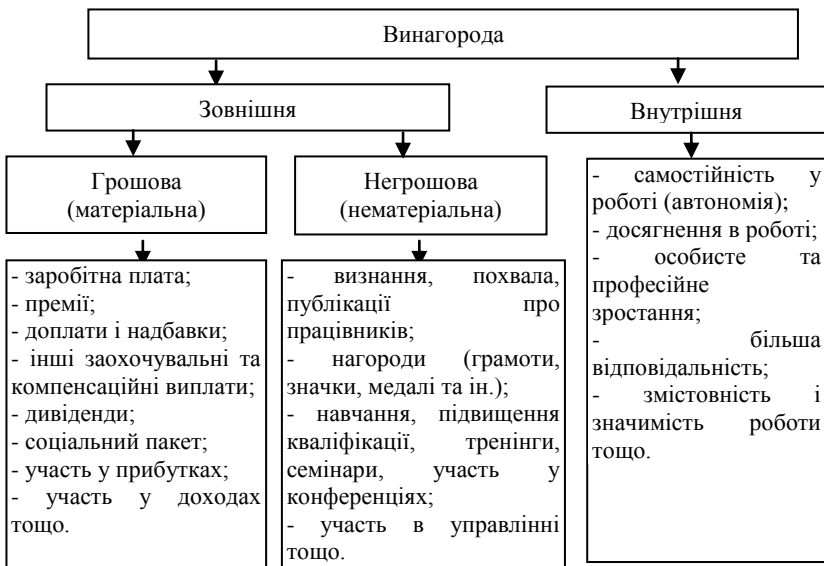


Рис. 9. 1. Види винагород працівників в організації

Розробка методики проведення аудиту винагород є важливим та складним завданням, виконання якого буде залежати від особливостей діяльності тієї чи іншої організації. Ґрунтуючись

на основних видах винагород, проведення аудиту передбачає реалізацію трьох етапів: організаційного, безпосередньо проведення аудиту та розробку рекомендацій щодо удосконалення та усунення виявлених недоліків системи винагород персоналу [52].

На першому етапі обирається вид аудиту. Залежно від термінів, умов та обсягів проведення аудит винагород персоналу може бути оперативним, ситуаційним і комплексним.

Другий етап аудиту є ключовим. Він складається з чотирьох позицій:

1) загальний аудит витрат на винагороди працівників (аналізуються структура, динаміка витрат на винагороди, проводиться факторний аналіз);

2) аудит структури матеріальних винагород (аналізуються окремі компоненти матеріальних винагород: оклади, тарифні ставки, компенсаційні і стимулюючі доплати і надбавки, премії тощо);

3) аудит нематеріальних винагород (оцінюються види нематеріальних винагород, сприйняття персоналом даних стимулів);

4) аудит ефективності та оптимальності винагород (аналізується відповідність стратегії розвитку організації і політики винагород, оцінюється стимулюючий вплив винагород, ефективність планування та використання коштів на винагороди персоналу тощо).

Заключним етапом є формування висновків та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи винагород персоналу. При цьому слід мати на увазі, що вся система стимулювання повинна обов'язково відповідати вимогам законодавства, інтересам працівників та інтересам роботодавця.

Основною складовою винагород працівників є грошова винагорода або заробітна плата. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про оплату праці» [53], **заробітна плата** – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових

якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності організації.

Відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати [54], для оцінки розміру заробітної плати найманих працівників застосовується показник *фонду оплати праці*. До фонду оплати праці включаються нарахування найманим працівникам у грошовій та натуральній формі (оцінені в грошовому вираженні) за відпрацьований та невідпрацьований час, який підлягає оплаті, або за виконану роботу незалежно від джерела фінансування цих виплат.

Фонд оплати праці складається з:

1) *фонду основної заробітної плати* – включає нарахування винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків);

2) *фонду додаткової заробітної плати* – включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;

3) *інших заохочувальних та компенсаційних виплат* – включають винагороди та премії, які мають одноразовий характер, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

3. Оцінювання ефективності використання фонду оплати праці

Оцінювання ефективності використання фонду оплати праці є необхідним для обґрунтування політики оплати праці, що визначається сукупністю принципів встановлення рівня заробітної плати та принципів розробки систем оплати праці, адекватних умовам господарювання організації. Рівень оплати праці персоналу повинен встановлюватися з урахуванням кон'юнктури ринку праці. Однак визначальну роль відіграють фінансові можливості організації [55, с.103].

Аналіз формування та використання фонду оплати праці

організації складається з таких етапів:

- 1) аналіз загального обсягу та динаміки фонду оплати праці;
- 2) аналіз складу виплат із стимулювання персоналу (структури заробітної плати) – дозволяє визначити обсяги та питому вагу у складі загального обсягу фонду оплати праці основної та додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат;
- 3) аналіз рівня та динаміки середньої заробітної плати;
- 4) аналіз факторів, що обумовили зміну обсягу фонду оплати праці (зміна чисельності працівників, рівня середньої заробітної плати, інфляція, зміни в структурі персоналу організації тощо);
- 5) аналіз ефективності стимулювання персоналу;
- 6) аналіз фінансових можливостей організації з формування фонду оплати праці [56, с. 201-202].

Перші чотири пункти були детально розглянуті в п'ятій темі навчального посібника, тому більш детально зупинимось на оцінюванні ефективності оплати праці, яке аудитору доцільно проводити із застосуванням низки фінансових показників.

Загальноприйняте визначення ефективності витрат на оплату праці можна представити як відношення результату, ефекту (продукції) від трудової діяльності до призначеної за його досягнення заробітної плати. Даний показник прийнято називати *зарплатовіддача*, що показує, скільки обсягу виробленої продукції припадає на 1 грн. фонду оплати праці. Позитивно оцінюється зростання цього коефіцієнта. Такий підхід до визначення ефективності дає змогу виявити ступінь раціональності витрат на заробітну плату при створенні суспільного продукту та оцінити її стимулюючу роль. Підвищення ефективності полягає в тому, щоб збільшення заробітної плати супроводжувалось покращенням виробничих показників.

Загальна методика розрахунку показників, що характеризують ефективність використання фонду оплати праці умовно включає чотири групи показників: пропорційності, зарплатомісткості, зарплатовіддачі та рентабельності (табл. 9.1 [57, с. 173]).

Таблиця 9.1

Система показників ефективності використання фонду оплати праці

Група	Показники
1	2
Показники пропорційності	1. Відношення темпу росту обсягу виробництва продукції з темпом росту фонду оплати праці. 2. Відношення темпу росту продуктивності праці з темпом росту реальної заробітної плати.
Показники зарплатомісткості	1. Питома вага фонду оплати праці у витратах на виробництво продукції. 2. Питома вага фонду оплати праці у вартості продукції.
Показники зарплатовіддачі	1. Обсяг виробництва продукції на 1 грн. фонду оплати праці. 2. Виручка від реалізації на 1 грн. фонду оплати праці.
Показники рентабельності	1. Відношення прибутку від реалізації до фонду оплати праці. 2. Відношення чистого прибутку до фонду оплати праці.

При комплексному підході до визначення ефективності оплати праці окрім економічного, аудитору слід враховувати також соціальний аспект, що відображає рівень відтворення робочої сили працівника організації. При цьому потрібно визначити співвідношення середньої заробітної плати в організації до середньої заробітної плати у відповідній галузі та співвідношення середньої заробітної плати із соціальними стандартами, зокрема мінімальною заробітною платою.

4. Аудит розрахунків з оплати праці

Мета аудиту оплати праці – встановити достовірність інформації, відображеної у фінансовій звітності, обліку та первинних документах з питань дотримання законодавства і порядку розрахунків з оплати праці, а також загальну оцінку діючої системи формування інформації щодо оплати праці, її відповідність законодавчим і нормативним актам.

Основними завданнями аудиту розрахунків з оплати праці є:

- перевірка дотримання організацією положень законодавства про працю за операціями, які пов'язані з розрахунками з оплати

праці, наявності та відповідності законодавству первинних документів з обліку робочого часу, обсягу виконаних робіт, послуг, випущеної продукції;

- оцінювання існуючої в організації системи розрахунків з персоналом та її ефективності;

- перевірка обліку та нарахування заробітної плати, інших видів оплат, які відносяться до фонду оплати праці;

- перевірка дотримання встановлених штатним розписом посадових окладів працівників організації;

- перевірка своєчасності індексації окладів з урахуванням зростання цін в умовах інфляції;

- перевірка правильності виплати премій працівникам;

- перевірка правильності нарахування допомоги з тимчасової втрати працездатності;

- перевірка правильності нарахування щорічних, додаткових відпусток, компенсацій за невикористану відпустку тощо;

- перевірка правильності розрахунків по депонованій заробітній платі;

- перевірка дотримання встановлених термінів розрахунків з персоналом по оплаті праці;

- перевірка правильності утримань із заробітної плати податків та обов'язкових платежів;

- перевірка правильності нарахувань обов'язкових платежів, які здійснюються за рахунок організації;

- перевірка повноти та своєчасності перерахувань утриманих та нарахованих податків і зборів;

- перевірка своєчасності і правильності включення до собівартості продукції суми нарахованої заробітної плати та обов'язкових відрахувань у позабюджетні фонди;

- оцінка стану синтетичного та аналітичного обліку операцій з оплати праці;

- оцінка повноти відображення здійснених операцій у бухгалтерському обліку;

- перевірка правильності класифікації операцій з оплати праці (віднесення за рахунками витрат);

- відповідність даних, відображених у фінансовій звітності, стану розрахунків за операціями з оплати праці;

- оцінка стану внутрішнього контролю організації у трудових відносинах [58].

Джерелами аудиторської перевірки обліку розрахунків з оплати праці можуть бути:

- законодавчі та нормативно-правові акти з питань оплати праці (Конституція України, КЗпП України, Закон України «Про оплату праці», Інструкція зі статистики заробітної плати, Інструкція зі статистики кількості працівників та ін.);

- загально-організаційні документи (колективний договір, положення про оплату праці, про відпустки, преміювання, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції, штатні розписи та ін.);

- кадрові документи (накази про прийняття, звільнення, переведення, відпустки, преміювання, особові справи, особові картки, заяви, трудові договори, акти виконаних робіт, договори цивільно-правового характеру та ін.);

- бухгалтерські документи (табелі обліку робочого часу, розрахункові та платіжні відомості по заробітній платі, касові документи, особові рахунки, журнали-ордери, картки-рахунки, оборотно-сальдові відомості по рахунках обліку заробітної плати, акти виконаних робіт за цивільно-правовими договорами та ін.);

- звітність організації (статистична, фінансова, бухгалтерська, податкова, оперативно-технічна).

Під час проведення аудиту розрахунків з оплати праці аудитор використовує такі *методичні прийоми*, як:

- дослідження документів;
- аналітичні процедури;
- спостереження, перерахунок, оцінка фактичної наявності, зіставлення;
- інформаційне моделювання;
- одержання роз'яснень від керівництва та працівників організації, а також від третіх осіб та ін.

Послідовність аудиту розрахунків з оплати праці наведено на рис. 9.2 [59].

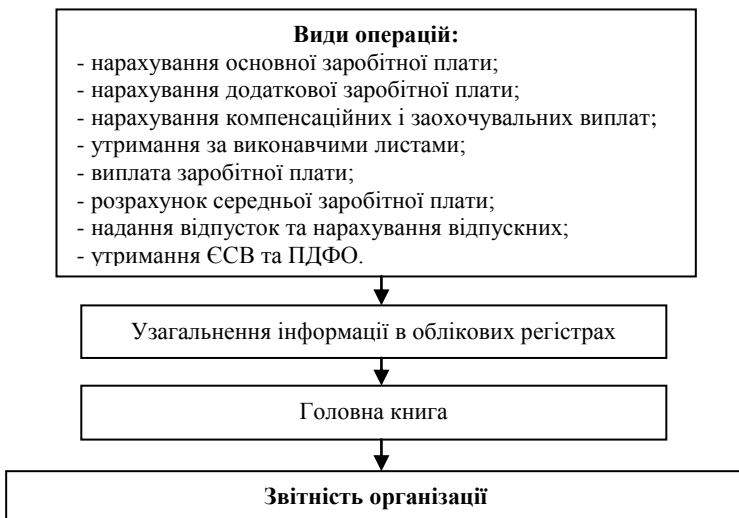


Рис. 9.2. Послідовність аудиту розрахунків з оплати праці

Важливу роль при проведенні аудиторської перевірки відіграють дані аналітичного обліку, який є незамінним при визначенні розміру заробітної плати та відрахувань з неї окремо за кожним працівником та при віднесенні витрат на відповідні рахунки. Відповідно до Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій [60] розрахунки з оплати праці ведуть на синтетичному рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам». За кредетом рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» відображається нарахована працівникам організації основна та додаткова заробітна плата, премії, допомога з тимчасової непрацездатності, інші належні до нарахування працівникам виплати; за дебетом – виплата основної та додаткової заробітної плати, премій, допомога з тимчасової непрацездатності тощо; вартість одержаних матеріалів, продукції та товарів у рахунок заробітної плати; утримання податку з доходів фізичних осіб, внесків на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, платежів за виконавчими листами та інші утримання із

заробітної плати працівників [61, с. 15].

Під час перевірки аудитор має встановити відповідність аналітичного обліку, розрахунково-платіжні, розрахункові, платіжні відомості даним синтетичного обліку по рахунку 66 «Розрахунки з оплати праці». При цьому необхідно порівняти залишок, який відображається в балансі по статті «Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці (рядок 580)» на 1-е число з даними розрахунково-платіжної або розрахункової відомості, а суму заборгованості по розрахункових відомостях із сумами особових рахунків та з сумами платіжних відомостей, по яких заробітна плата виплачена працівникам [59].

Перевіряючи розрахунково-платіжні, платіжні відомості, аудитор повинен впевнитися, чи отримували певну суму грошей особи, вказані в платіжній відомості. Під час дослідження виплати заробітної плати за роботи за трудовими угодами аудитор має перевірити, чи дійсно виконувалася така робота. Крім того, дуже важливо перевірити правильність підрахунків підсумків до виплати на руки працівникам як по вертикалі, так і по горизонталі.

Наступний етап – визначення правильності нарахування заробітної плати. Під час перевірки аудитору слід встановити:

- чи відповідають дані відомостей на виплату заробітної плати тарифікаційним спискам працівників;
- наявність у відомості печатки, підписів керівника та бухгалтера;
- чи немає у відомостях підчисток і необумовлених виправлень;
- чи вказані дати виплати і підписи працівників про отримання заробітної плати;
- правильність підрахунків платіжної відомості;
- чи правильно пораховані суми утриманих і перерахованих податків із заробітної плати працівників;
- ідентичність підписів у відомості та особовій справі.

Аудитор повинен перевірити правильність розрахунку сум заробітної плати різним категоріям працівників та правильність віднесення цих сум на відповідні рахунки витрат. Для цього аудитор порівнює первинні документи, що є підставою для

нарахування заробітної плати робітникам основного виробництва:

- при погодинній формі оплати праці – відомості про посадові оклади (штатний розпис), присвоєні розряди (накази), годинні тарифні ставки (тарифна сітка) та кількість фактично відпрацьованого часу (табелі обліку робочого часу);

- при відрядній формі оплати праці – інформацію про обсяг виробітку і розцінки за одиницю продукції (наряди, акти виконаних робіт, накладні на здачу продукції на склад) з розрахунково-платіжними відомостями та журналами 5 і 5А.

Також аудитор повинен перевірити правильність нарахування заробітної плати за суміщення посад, за сумісництво, під час роботи у нічний час, у вихідні та святкові дні згідно з чинним законодавством. Перевіряється також дотримання в організації нарахування заробітної плати не менше законодавчо затвердженого мінімального розміру.

Перевірка графіку відпусток, наказів на відпустку, розрахунку днів наданої відпустки та середньої заробітної плати, дає змогу аудитору встановити, чи відповідають накази інформації, зазначеній у табелях обліку робочого часу, чи правильно зроблено розрахунок відпускних та компенсацій за невикористану відпустку, чи не допускались випадки одночасного нарахування заробітної плати та відпускних за одні й ті самі дні. Також слід перевірити, чи нараховувались взагалі компенсації за невикористану відпустку під час звільнення працівників, чи створений в організації резерв на оплату відпусток, якщо так, то чи правильно він нараховується і використовується.

Під час перевірки правильності нарахування допомоги з тимчасової втрати працездатності, а також допомоги по вагітності та пологах, аудитору слід перевірити правомірність надання цих видів допомог (наявність та правильність заповнення відповідних документів), правильність розрахунку днів, що підлягають оплаті за період знаходження на лікарняному, визначення загального трудового стажу, а також середньої заробітної плати, яка повинна розраховуватись згідно діючого законодавства. Необхідно звернути увагу на випадки

одночасного нарахування заробітної плати та допомоги з тимчасової втрати працездатності одному й тому самому працівнику за один і той самий період.

Перевірка проведення індексації заробітної плати дає змогу аудиторі встановити, чи проводиться індексація грошових виплат у вигляді оплати праці в організації, чи вірно визначаються базові періоди, як розраховується коефіцієнт індексації, чи правильно він застосовується до нарахованих доходів.

Під час перевірки обґрунтованості наданих премій аудитором встановлюються підстави щодо їх надання, чи вірно розраховані суми премій у разі зазначення у наказах відсотків до окладу, чи правильно віднесені нараховані премії до фонду оплати праці. Аудитору слід пам'ятати, що відповідно до норм КЗпП України, протягом дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються.

Щодо виданої матеріальної допомоги, аудиторі потрібно перевірити підстави такого надання, класифікувати відповідний вид допомоги, визначити правомірність та правильність здійснених утримань та нарахувань щодо виданої матеріальної допомоги.

Щодо утримань із заробітної плати за виконавчими листами, аудитор повинен переконатись у правомірності таких утримань, у відповідності розміру утримань згідно із встановленими нормами КЗпП України та наявності відповідних первинних документів.

Перевіркою здійснених утримань податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та єдиного соціального внеску (ЄСВ) з сум нарахованої заробітної плати та нарахувань на фонд оплати праці аудиторі необхідно встановити, чи правильно зроблені розрахунки цих утримань, чи вірно визначений об'єкт оподаткування та застосовані ставки податків і зборів. Якщо були застосовані податкові соціальні пільги з ПДФО, слід перевірити правомірність такого застосування та наявність відповідних документів, які є підставою для їх застосування. Під час перевірки утримань та нарахувань із заробітної плати аудиторі також перевіряється звітність організації у податковій

органи та у Пенсійний фонд, співставляються дані, відображені у звітності з даними бухгалтерського обліку.

Перевіряючи повноту та своєчасність перерахування ПДФО та ЄСВ, аудитор проводить співставлення дат, коли фактично були здійснені перерахування організацією, на підставі банківських виписок із датами граничних строків, встановлених законодавством щодо сплати таких податків та зборів.

Перевіряючи своєчасність строків виплати заробітної плати, відпускних, аудитор встановлює, чи не порушені норми чинного законодавства в частині своєчасності виплати заробітної плати, а у разі такого порушення з'ясовує, чи була нарахована та виплачена компенсація за таку затримку згідно з КЗпП України.

Перевіркою правомірності віднесення до складу витрат з податку на прибуток виплат на оплату праці та на соціальні внески аудитор встановлює зв'язок таких витрат з господарською діяльністю організації та перевіряє повноту і відповідність їх віднесення до певного виду витрат згідно з нормами Податкового Кодексу України.

На заключному етапі аудитор формує пакет робочих документів щодо проведеної перевірки, а також складає аудиторський звіт. У звітних документах наводяться висновки та рекомендації щодо виявлених порушень та зауважень з обов'язковим зазначенням посилання на відповідний нормативний документ.

Питання для самоперевірки

1. В чому полягає мета аудиту винагород персоналу?
2. Назвіть основні завдання аудиту винагород персоналу.
3. Які існують види винагород працівників в організації?
4. Опишіть послідовність проведення аудиту винагород персоналу.
5. З яких елементів складається фонд оплати праці?
6. Охарактеризуйте етапи аналізу формування та використання фонду оплати праці.
7. На основі яких показників оцінюється ефективність використання фонду оплати праці?

8. Які методичні прийоми використовує аудитор під час проведення аудиту розрахунків з оплати праці?

Тести для самоконтролю

1. До негрошової винагороди належить:
А) участь в управлінні;
Б) участь у прибутках;
В) соціальний пакет;
Г) доплати і надбавки.
2. До якої групи показників ефективності використання фонду оплати праці належить *відношення темпу росту обсягу виробництва продукції з темпом росту фонду оплати праці*?
А) показники зарплатомісткості;
Б) показники пропорційності;
В) показники зарплатовіддачі;
Г) показники рентабельності.
3. До якої групи показників ефективності використання фонду оплати праці належить *питома вага фонду оплати праці у вартості продукції*?
А) показники рентабельності;
Б) показники зарплатомісткості;
В) показники зарплатовіддачі;
Г) показники пропорційності.
4. До якої групи показників ефективності використання фонду оплати праці належить *відношення чистого прибутку до фонду оплати праці*?
А) показники зарплатомісткості;
Б) показники пропорційності;
В) показники зарплатовіддачі;
Г) показники рентабельності.
5. Які первинні документи, що є підставою для нарахування зарплати при відрядній формі оплати праці, перевіряє аудитор?
А) штатний розпис;
Б) тарифну сітку;
В) акти виконаних робіт;
Г) накази про присвоєння розрядів.

6. Які первинні документи, що є підставою для нарахування зарплати при погодинній формі оплати праці, перевіряє аудитор?

- А) наряди;
- Б) акти виконаних робіт;
- В) штатний розпис;
- Г) накладні на здачу продукції на склад.

7. До видів операцій розрахунків з оплати праці належить:

- А) нарахування основної заробітної плати;
- Б) виплата заробітної плати;
- В) утримання за виконавчими листами;
- Г) всі відповіді правильні.

8. Який методичний прийом використовує аудитор під час проведення аудиту розрахунків з оплати праці?

- А) дослідження документів;
- Б) експеримент;
- В) бенчмаркінг;
- Г) ассесмент-центр.

Практичні завдання

1. Під час аудиторської перевірки винагород персоналу виявлено, що на ПП «Електрон» впродовж останнього року не проводилася індексація заробітної плати. Також виявлено незадоволеність основних робітників рівнем оплати праці. Назвіть методи аудиту, за допомогою яких отримано такі результати.

Зробіть висновки з точки зору аудитора та визначте, які заходи потрібно запропонувати, щоб змінити дану ситуацію.

2. Проведіть аналіз етапів проведення аудиту винагород організації (бази практики студента) з урахуванням специфіки її діяльності.

ТЕМА 10. АУДИТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

1. Сутність, структура та особливості інтелектуального капіталу організації.
2. Методи оцінювання інтелектуального капіталу.
3. Аудит нематеріальних активів.
4. Аудит інтелектуальної власності.

1. Сутність, структура та особливості інтелектуального капіталу організації

В науковий обіг поняття інтелектуального капіталу введено відносно недавно. Вперше його обґрунтував у 1969 році Дж. Гелбрейт, який вживав даний термін у значенні інтелектуальної діяльності. У якості наукової економічної категорії інтелектуальний капітал почав досліджуватися з кінця 80-х років XX століття. Сьогодні цей термін досить часто використовується менеджерами організацій при управлінні персоналом та нематеріальними активами, при формуванні стійкого іміджу та позитивної ділової репутації з метою залучення додаткових інвестицій, а також під час оцінювання бізнесу.

В сучасній навчальній та науковій літературі існує достатньо велика кількість визначень категорії «інтелектуальний капітал» (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Визначення змісту поняття «інтелектуальний капітал»
вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Трактування терміну «інтелектуальний капітал»
1	2
Ю. Одегов, Т. Ніконова [21, с. 323]	Сума знань та вмінь, а також досвід і кваліфікація всіх працівників, які забезпечують конкурентоспроможність організації на ринку.
В. Базилевич [62, с. 62]	Накопичена у процесі інтелектуальної власності сукупність знань, досвіду, навичок, творчості, здібностей, взаємовідносин, що мають економічну цінність і використовуються у процесі виробництва й обміну з метою отримання доходу.

1	2
Л. Едвінссон [63, с. 9]	Особливе поєднання людського капіталу (реальні і потенційні інтелектуальні здібності, а також відповідні практичні навички працівників компанії) і структурного капіталу (складові капіталу компанії, що задаються такими специфічними факторами, як зв'язки зі споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди і ІТ-системи).
В. Пожуєв [64]	Засноване на зв'язках структуроване знання і здібності, які володіють потенціалом розвитку і створення вартості. Інтелектуальний капітал комерційної організації є сукупність знань, інформації, досвіду, кваліфікації і мотивації персоналу, організаційних можливостей, каналів і технологій комунікації, здатних створювати додаткову вартість і сприяти забезпеченню конкурентних переваг комерційної організації на ринку.
О. Бутнік-Сіверський [65]	Створений або придбаний інтелектуальний продукт, який має вартісну оцінку, об'єктивований та ідентифікований (відокремлений від підприємства), утримується підприємством (суб'єктом господарювання) з метою ймовірності одержання прибутку (додаткової вартості).

Сутність інтелектуального капіталу як економічної категорії можна визначити як систему відносин різних економічних суб'єктів з приводу раціонального, стійкого його відтворення на основі прогресивного розвитку науки з метою виробництва конкретних товарів, послуг, доходу, підвищення регіонального розвитку на основі персоніфікованих економічних інтересів суб'єктів. Інтелектуальному капіталу властива більш висока ступінь розвитку в порівнянні з уже відомими функціональними формами капіталу, критерієм чого є більш стійкий рівень економічного росту суспільства, ефективності його структур [66, с. 197].

Відтак, інтелектуальному капіталу притаманні такі специфічні властивості:

- нематеріальна природа;
- відсутність фізичного зношення;
- невичерпність;
- здатність до самовідтворення;
- здатність до тиражування;
- самозростаюча вартість [67, с. 255].

Таким чином, інтелектуальний капітал є досить складним поняттям, що породжує різноманіття підходів до його структури (виокремлення складових частин). Більшість теоретиків та практиків, які займаються дослідженням інтелектуального капіталу, дотримуються думки, що він складається з трьох елементів: людського, структурного та споживчого капіталів (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Структура інтелектуального капіталу

Людський капітал – це сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми певний потенціал фізичних і духовних здібностей індивіда та інших продуктивних якостей, які цілеспрямовано використовуються у відповідній сфері економічної діяльності, що сприяє підвищенню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів його власника. Тобто, людський капітал це та частина інтелектуального капіталу, яка має безпосереднє відношення до людини.

Структурний (організаційний) капітал – це організаційні можливості організації, адекватні вимогам ринку. Він є відповідальним за те, як людський капітал використовується в

організаційних системах і сприяє перетворенню інформації. Організаційний капітал є власністю організації і в деяких випадках може бути відносно самостійним об'єктом купівлі-продажу.

Споживчий (клієнтський) капітал – це система довгострокових, надійних, взаємовигідних відносин організації з клієнтами та контрагентами, які побудовані на довірі. Споживчий капітал включає не тільки існуючих, а й майбутніх споживачів продукції та спроможність організації задовольнити їх запити.

Зважаючи на основні елементи інтелектуального капіталу, можна виділити такі його основні особливості, як:

- інтелектуальний капітал в умовах розвитку постіндустріального суспільства є основним видом капіталу, що визначає результативність діяльності організацій;

- інтелектуальний капітал є особливим видом капіталу, який можна розглядати лише в контексті конкретної стратегії розвитку організації. При виборі іншої стратегії наявні інтелектуальні ресурси можуть втрачати свою цінність;

- головним носієм інтелектуального капіталу є підібраний та підготовлений персонал організації;

- цінність інтелектуального капіталу повинна розглядатися з реально очікуваними результатами господарської діяльності;

- інтелектуальний капітал в сукупності з іншими видами капіталу створюють додану вартість, що забезпечує зростання капіталізації організації [68, с. 122].

Відтак, *проведення аудиту інтелектуального капіталу дозволить здійснити:*

- *підтвердження здатності організації досягнути свої цілі (визначення, оцінка, розвиток та облік наявного інтелектуального капіталу, існування служб управління його стабілізацією, вивчення динаміки розвитку та формування стратегічних програм – все це є основою для ефективного досягнення стратегічних цілей організації);*

- *планування досліджень і розробок (створення умов для ефективного планування, розвитку і впровадження новаторських ідей, ноу-хау, технологічних, раціоналізаторських*

досліджень є важливим кроком у формуванні конкурентоспроможності організації на ринку);

- *акумулявання вихідної інформації для складання програми із реорганізації* (аналіз вихідної інформації дозволяє аудитору зробити висновки щодо правильності оцінки інтелектуального капіталу і його потенційних можливостей в організації, обґрунтування необхідності реорганізації існуючої структури, впровадження додаткових заходів для стимулювання його розвитку);

- *постановку цілей навчальних програм і програм підготовки для працівників організації* (визначення головних напрямів розвитку інтелектуального капіталу, його освітній, кваліфікаційний рівні та ступінь оволодіння спеціальними навичками і знаннями дозволяє аудитору сформулювати або скорегувати цілі та завдання навчальних програм підготовки персоналу в організації);

- *оцінювання вартості організації* (при оцінці вартості організації потрібно оцінювати також рівень використання нематеріальних активів, а отже, інтелектуального капіталу, часто робота аудитора дозволяє внести корективи в класифікацію та виявити ще невиявлені активи, які підвищують цінність організації в цілому);

- *розширення меж корпоративної пам'яті* (при проведенні оцінки аудитор може запропонувати організації напрями удосконалення системи передачі та зберігання корпоративних знань, або іншими словами системи управління знаннями) [9, с. 262].

2. Методи оцінювання інтелектуального капіталу

Інтелектуальний капітал є досить неоднорідним за своєю структурою. Визначити вартість одних складових, наприклад, патентів, промислових знаків відносно просто. Оцінити інші, зокрема, організаційну структуру, корпоративну культуру, здібності, навички та знання працівників, набагато складніше. Тому для оцінювання окремих елементів інтелектуального капіталу доцільно використовувати різні методи та підходи.

Сьогодні вітчизняними та зарубіжними науковцями розроблено велику кількість методів вимірювання інтелектуального капіталу. Загалом, усі заявлені методи можна згрупувати у чотири групи (табл. 10.2 [69, с. 109]).

Таблиця 10.2

Методи оцінювання інтелектуального капіталу

Група методів	Характеристика	Приклади
1	2	3
Методи ринкової капіталізації	Забезпечують обчислення вартості нематеріальних активів шляхом визначення різниці між ринковою вартістю організації і вартістю її акціонерного капіталу.	Коефіцієнт Тобіна, відношення ринкової і балансової вартості.
Методи прямого вимірювання	Грунтуються на ідентифікації та оцінці в грошових величинах окремих активів або компонентів інтелектуального капіталу, після чого виводиться інтегральна оцінка інтелектуального капіталу.	Визначник вартості (за технологією KPMG): використовувати нематеріальні активи; навички і неявні знання; загальні цінності та норми; технології та явні знання; виробничі й управлінські процеси.
Методи визначення дохідності (методи віддачі на активи)	Розраховують як відношення середнього доходу організації до вирахування податків за деякий період до матеріальних активів і порівнюється з аналогічним показником для галузі в цілому. Середній додатковий дохід від інтелектуального капіталу являє собою сукупність отриманої різниці помноженої на матеріальні активи організації. Отже, шляхом прямої капіталізації або дисконтування одержуваного грошового потоку можна визначити вартість інтелектуального капіталу організації.	Економічна додана вартість, розрахункова вартість нематеріальних активів.
Методи бальних оцінок	Виявлення всіх елементів інтелектуального капіталу, а потім визначення їх оцінки за допомогою нефінансових показників (коефіцієнтів, балів тощо).	Система показників Scandinavia Navigator, система збалансованих показників.

Перші три групи методів відповідають відомим у теорії оцінювання інтелектуального капіталу ринковому (порівняльному), витратному і дохідному підходам.

Витратний підхід передбачає, що вартість певного активу дорівнює або сумі витрат, що були здійснені раніше задля його створення чи придбання, або сумі витрат, необхідних на отримання аналогічного активу в сучасних умовах. Основними методами оцінки, що використовують у витратному підході, є методи визначення початкових витрат, вартості заміщення та відновлюваної вартості. Як правило, витратні методи використовуються для оцінки нематеріальних активів, які спрямовані на отримання соціальних ефектів тощо.

Відповідно до *дохідного підходу* вартість інтелектуального капіталу організації дорівнює дисконтованому потоку доходів, які очікують отримати протягом всього періоду використання цього капіталу. Дохідні методи передбачають, що організація працює заради отримання прибутку, а вартість інтелектуального капіталу визначається його здатністю генерувати додатковий прибуток та додаткову рентабельність. Основними методами, які належать до дохідного підходу є: прямої капіталізації доходів, надлишкового прибутку, переваги в прибутку, виграшу в собівартості, звільнення від роялті, дисконтування грошового потоку.

Ринковий підхід ґрунтується на порівнянні ринкової та балансової вартості активів або акцій організації. Вважається, що визначена різниця між ринковою та балансовою вартістю й містить у собі вартість інтелектуального капіталу, оскільки, якщо ціна організації істотно перевищує ціну її матеріальних активів, це свідчить про гідну оцінку саме інтелектуальної складової вартості – таланту персоналу, ефективності управлінських систем, відносин з клієнтами та ін.

Чи не найвідомішим ринковим методом є методика Дж. Тобіна (нобелівського лауреата у галузі економіки 1981 р.) [70]. В основі методу лежить розрахунок коефіцієнта g -Тобіна: співвідношення ринкової вартості організації та її балансової вартості. Показник Тобіна може бути більшим або меншим за одиницю. Якщо його значення більше одиниці, то ринкова

вартість є вищою за балансову вартість компанії і ця різниця є вартісним вираженням інтелектуального капіталу. Якщо ж менше за одиницю, то інтелектуальний капітал відсутній.

Відповідно до зазначених підходів інформаційна база оцінювання інтелектуального капіталу включає використання зовнішніх та внутрішніх даних, а саме:

- звітність організації (фінансова, статистична та ін.);
- статистична звітність на рівні галузі, регіону, держави;
- статистика фондових ринків;
- дані управлінського обліку;
- дані маркетингових досліджень та ін.

В умовах, коли єдина загальновизнана методика оцінювання інтелектуального капіталу та його складових відсутня, цілком виправданим є паралельне використання різних показників: як вартісних, так і натуральних (табл. 10.3 [71, с. 26-28]).

Таблиця 10.3

Показники для оцінювання складових інтелектуального капіталу

Складова інтелектуального капіталу	Показники
1	2
Споживчий капітал	<ul style="list-style-type: none"> - кількість клієнтів та частка серед них постійних; - середня вартість покупок у розрахунку на одного клієнта протягом року; - середня кількість та вартість покупок у розрахунку на одного постійного клієнта протягом року; - середня тривалість співпраці з постійними клієнтами; - частка різних способів взаємодії з клієнтами (роздрібна, оптова торгівля, Інтернет-торгівля тощо) у загальній кількості та вартості покупок; - середній прибуток на 1 клієнта протягом року, у т.ч. постійного; - наявність та кількість клієнтів, що формують імідж організації; - обсяг витрат на маркетингові заходи із залучення нових та утримання існуючих клієнтів та ін.

1	2
Структурний капітал	<ul style="list-style-type: none"> - частка продукції, що випускається на основі інновацій, права власності на які закріплено у відповідних документах, що належать організації; - частка продукції, що випускається з використанням знаків організації для товарів і послуг; - обсяг додаткового прибутку, який організація отримала протягом року внаслідок використання інновацій і торговельних знаків; - кількість документів, отриманих організацією протягом року, що засвідчують її права на об'єкти інтелектуальної власності, а також обсяг прибутку, який організація очікує отримати від їх використання; - обсяг інвестицій у вдосконалення менеджменту, НДДКР, інформаційне забезпечення діяльності, у тому числі витрати на комп'ютери, Інтернет тощо; - кількість святкових, спортивних, творчих та інших заходів, що проводяться протягом року для зміцнення командного духу, частка персоналу, що бере в них участь; - тривалість людино-годин, втрачених унаслідок недостатньо ефективних дій менеджменту або поганого соціально-психологічного клімату в колективі (простої, страйки, конфлікти тощо); - частка працівників зі стажем роботи у даній організації понад два роки (стабільність персоналу) та ін.
Людський капітал	<ul style="list-style-type: none"> - кількість працівників в організації, у т.ч. за професіями; - рівень освіти працівників; - стаж роботи у межах професії, у т.ч. в даній організації; - частота проходження підвищення кваліфікації; - кількість годин, витрачених на підвищення кваліфікації протягом року; - вік працівників; - обсяг продажу в середньому на одного працівника; - додана вартість в середньому на одного працівника; - коефіцієнт плинності кадрів та ін.

3. Аудит нематеріальних активів

Одне з основних завдань аудиту інтелектуального капіталу – це оцінювання нематеріальних активів, як його важливої складової. Однак, незважаючи на значущість даних активів в господарській діяльності організації, їх сутність та склад

неоднозначних. Зокрема, існує багато визначень цього поняття в нормативно-правових актах (табл. 10.4).

Таблиця 10.4

Трактування сутності нематеріальних активів в нормативно-правових документах

Нормативно-правовий документ	Трактування
1	2
Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи» [72]	Немонетарний актив, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований.
Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи» [73]	Немонетарний актив, який не має фізичної субстанції та може бути ідентифікований.
Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [74]	Об'єкт (об'єкти) права інтелектуальної власності, а також інші аналогічні права, визнані в порядку, встановленому законодавством, об'єктом права власності.
Податковий Кодекс України [75]	Право власності на результати інтелектуальної діяльності, у тому числі промислової власності, а також інші аналогічні права, визнані об'єктом права власності (інтелектуальної власності), право користування майном та майновими правами платника податку в установленому законодавством порядку, у тому числі набуті в установленому законодавством порядку права користування природними ресурсами, майном та майновими правами.

Таким чином, до нематеріальних активів належать немонетарні активи, які не мають матеріальної форми, можуть бути ідентифіковані (відокремлені від організації) та утримуватися підприємством із метою використання протягом періоду, більшого за 1 рік (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік) для виробництва, торгівлі, адміністративних потреб чи надання в оренду іншими особами (права користування природними ресурсами, права користування майном, права на знаки торгівлі й послуг, права на об'єкти промислової власності, авторські та суміжні з ними права, гудвіл, інші нематеріальні активи).

Класифікація об'єктів нематеріальних активів базується на їхньому групуванні згідно з П(С)БО 8 (табл. 10.5 [76, с. 40]).

Таблиця 10.5

Класифікація об'єктів нематеріальних активів

Група	Об'єкт	Документальне оформлення прав
1	2	3
1 – права користування природними ресурсами	Право користування надрами. Право користування іншими ресурсами природного середовища. Право користування геологічною та іншою інформацією про природне середовище.	Дозволи на користування надрами чи іншими ресурсами природного середовища, а також, геологічною та іншою інформацією про природне середовище.
2 – права користування майном	Право користування земельною ділянкою (крім права постійного користування). Право користування будівлею. Право на оренду приміщення. Інші подібні права.	Установчий договір про здійснення внеску до статутного капіталу у вигляді права користування. Акт приймання-передачі прав. Відповідний договір про придбання прав. Витяг із Державного реєстру речових прав на нерухомість.
3 – права на комерційні позначення	Право на торгові марки (знаки для товарів і послуг). Право на комерційні (фірмові) найменування. Інші подібні права.	Свідоцтво про реєстрацію виключного права на знак для товарів та послуг.
4 – права на об'єкти промислової власності	Винаходи. Корисні моделі. Промислові зразки. Сорти рослин. Породи тварин. Компонування (топографії) інтегральних мікросхем. Комерційні таємниці, у тому числі ноу-хау. Захист від недобросовісної конкуренції.	Свідоцтво про державну реєстрацію авторського права на інтелектуальну власність, стосовно винаходів, корисних моделей, промислових зразків. Державна реєстрація сортів рослин у службі з охорони прав на сорти рослин Міністерства аграрної політики та продовольства України.

1	2	3
5 – авторське право та суміжні з ним права	Право на літературні, художні, музичні твори. Право на комп'ютерні програми. Право на програми для ЕОМ, копії даних (бази даних). Право на фонограми, відеограми. Право на передачі (програми) організацій мовлення. Інші подібні права	Авторські права не потребують державної реєстрації. Права виникають у момент створення твору (самостійно автором, або на замовлення з повною передачею авторських прав замовнику). Реєстрація проводиться за бажанням автора в Державній службі інтелектуальної власності.
6 – інші нематеріальні активи	Право на провадження діяльності. Використання економічних та інших привілеїв. Інші подібні права.	Організація для проведення ліцензованого виду діяльності повинна отримати ліцензію. Ліцензія видається на визначений у ній строк і не підлягає відчуженню та передачі іншим організаціям.

Відповідно до наведеної класифікації, під **аудиторською перевіркою нематеріальних активів** слід розуміти дослідження прав організації на користування природними надрами, майном, землею, авторське право у сфері науки, літератури, мистецтва, об'єктами промислової власності тощо.

Мета аудиту нематеріальних активів полягає у висловленні незалежної кваліфікованої думки про вірогідність, повноту та неупередженість подання інформації про нематеріальні активи у фінансовій звітності організації.

Завданнями аудиту операцій з нематеріальних активів є:

- перевірка складу нематеріальних активів (для об'єктів, які засновники внесли до статутного фонду, для об'єктів, придбаних за плату та для об'єктів, одержаних безкоштовно від юридичних і фізичних осіб;
- перевірка операцій з надходження нематеріальних активів;
- перевірка операцій з реалізації нематеріальних активів і передавання безкоштовно іншим організаціям;
- перевірка нарахування амортизації нематеріальних активів;

- перевірка правильності бухгалтерських записів у облікових реєстрах і звітності;

- перевірка достовірності визначення вартості нематеріальних активів;

- перевірка наявності та чинності документів, що засвідчують правомірність набуття права власності на використання об'єктів нематеріальних активів;

- контроль за дотриманням законодавства і нормативних документів, що регулюють правила ведення обліку і складання звітності, методології оцінки нематеріальних активів;

- розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління нематеріальними активами та ін. [77, с. 100].

Аудит нематеріальних активів ґрунтується на загальному плані проведення аудиту, у якому, однак, необхідно приділити увагу важливим та нетиповим операціям з обліку нематеріальних активів. В загальному проведення аудиторської перевірки нематеріальних активів складається з *дев'яти етапів* [78, с. 195-198].

На *першому етапі* аудитору слід провести перевірку обґрунтованості віднесення об'єктів до нематеріальних активів. Основною метою при цьому є перевірка дотримання умов ідентифікації об'єктів як нематеріальних активів при їх прийнятті до бухгалтерського обліку в організації.

У процесі перевірки аудитором перевіряється законність здійснення операцій шляхом перевірки документів, що підтверджують існування кожного об'єкта нематеріальних активів та виняткові права організації на кожен з цих об'єктів.

Особливу увагу під час проведення аудиту слід приділити перевірці документів на можливі помилки, а також зіставлення даних, які підтверджують існування нематеріальних активів з даними документів, що підтверджують право організації на конкретний об'єкт нематеріальних активів і даними платіжних документів за наступними показниками: найменування нематеріального активу; найменування охоронного документу; територія дії охоронного документу; термін закінчення дії охоронного документу; обсяг прав, що встановлюються охоронним документом; найменування об'єкта, зазначеного в

документі, який підтверджує право на нематеріальні активи; дата підписання конкретного договору; дата реєстрації договору; дата платіжного документу; відповідність найменування сторін договору.

На *другому етапі* аудиторської перевірки необхідно перевірити правильність проведення інвентаризацій нематеріальних активів та відображення їх результатів у бухгалтерському обліку. Основна мета перевірки – отримання достатніх доказів того, що в організації проводяться обов’язкові і періодичні інвентаризації нематеріальних активів та оформляються відповідні їм інвентаризаційні документи.

Оскільки об’єкти нематеріальних активів не мають матеріально-речової структури, проведення їх інвентаризації внутрішнім аудитором здійснюється шляхом:

- перевірки документів, які підтверджують існування об’єктів нематеріальних активів і прав організації на них;
- аналізу здатності конкретних об’єктів нематеріальних активів приносити економічні вигоди організації;
- перевірки правильності оформлення інвентаризаційних документів та відображення результатів інвентаризації в бухгалтерському обліку.

На *третьому етапі* аудитор перевіряє правильність документального оформлення операцій з нематеріальними активами. Основна мета цієї аудиторської процедури полягає в отриманні аудитором впевненості в наявності всієї первинної документації, пов’язаної з рухом нематеріальних активів. Первинні документи з обліку операцій, які пов’язані з надходженням об’єктів нематеріальних активів, повинні фіксувати факт їх існування, надходження в організацію і прийняття до бухгалтерського обліку. Тому для досягнення зазначеної мети аудитором проглядаються поаркушно і порівнюються необхідні первинні документи (договори на придбання об’єктів нематеріальних активів, акт введення в господарський оборот об’єкта права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів, технічна документація (технічний паспорт), науково-технічна та інша документація (ліцензійний договір, авторський договір, патент та ін.),

інвентарна картка обліку об'єкта права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів, акт вибуття (ліквідації) об'єкта права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів, інвентарний опис об'єктів права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів, податкова накладна з ПДВ та ін.).

Аудитору на даному етапі необхідно здійснити перерахунок числових даних первинних документів і встановити можливі помилки в їх оформленні (формальні, арифметичні, хронологічні, помилки в оцінці тощо).

На *четвертому етапі* аудитор перевіряє правильність і своєчасність відображення в обліку операцій з формування первісної вартості нематеріальних активів та визначення термінів їх корисного використання.

На даному етапі аудитору слід отримати достатні докази того, що первісна вартість нематеріальних активів, які надійшли в організацію, сформована відповідно до вимог П(С)БО 8 «Нематеріальні активи» та положень, затверджених в обліковій політиці організації, а також впевнитися в тому, що всі операції з надходження нематеріальних активів відображені в бухгалтерському обліку своєчасно, відповідно до вимог нормативних документів.

На *п'ятому етапі* аудитор проводить перевірку правильності нарахування амортизаційних відрахувань по нематеріальних активах. Аудитору слід встановити, чи здійснюється розрахунок амортизаційних відрахувань по нематеріальних активах відповідно до прийнятих та затверджених в обліковій політиці для однорідних груп нематеріальних активів способів нарахування амортизації.

На цьому етапі аудитору необхідно проаналізувати, порівняти та провести арифметичну перевірку бухгалтерських регістрів, карток з обліку нематеріальних активів, бухгалтерських записів.

На *шостому етапі* аудитор повинен провести перевірку правильності відображення переоцінки нематеріальних активів. Особливу увагу слід звернути на те, що організація може здійснювати переоцінку за справедливою вартістю на дату

балансу тих нематеріальних активів, щодо яких існує активний ринок. У разі переоцінки окремого об'єкту нематеріального активу необхідно переоцінювати окрему групу активів, до якої належить цей нематеріальний актив (крім тих, щодо яких не існує активного ринку). При цьому аудиторі необхідно провести перевірку на законність документів, що підтверджують ринкові ціни.

На *сьомому етапі* аудиторі слід дослідити необхідні документи та провести опитування уповноважених осіб для виявлення основних причин вибуття нематеріальних активів з організації та встановлення переліку нематеріальних активів, які належать організації за станом на початок періоду тих, які вибули протягом звітного періоду.

Для перевірки правомірності списання нематеріальних активів з балансу організації, аудиторі необхідно перевірити наявність і правильність оформлення бухгалтерських документів та записів:

1) у разі вибуття нематеріальних активів за грошові кошти – відповідних договорів, відміток в інвентарних картках, акти вибуття (ліквідації) об'єкта права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів, податкові накладні та відповідність вказаних у цих первинних документах сум обліковим регістрам;

2) при передачі нематеріальних активів в якості внеску до статутного капіталу інших організацій – установчих документів, оціночних актів та актів вибуття (ліквідації) об'єкта. Аудиторі доцільно провести формальну перевірку цих документів, оцінити наявність усіх необхідних реквізитів та здійснити арифметичний підрахунок правильності сум;

3) при безоплатній передачі – договорів про надходження виключних прав (інших аналогічних договорів) первинних документів на списання нематеріальних активів;

4) у разі припинення використання нематеріальних активів для виробничих (управлінських) цілей у зв'язку з моральним зносом або закінченням строку корисного використання – актів комісії з оцінки та списання нематеріальних активів, наказів (розпоряджень) керівника організації про списання

нематеріальних активів та активів вибуття (ліквідації) об'єкта. У процесі перевірки необхідно перевірити відповідність бухгалтерських записів з ліквідації нематеріальних активів типовій кореспонденції рахунків.

На *восьмому етапі* аудитор здійснює перевірку повноти розкриття інформації про нематеріальні активи в бухгалтерській звітності організації. Аудитору необхідно отримати достатні докази того, що всі нематеріальні активи належно оцінені і вся суттєва інформація про них розкрита належним чином. Особливу увагу слід приділити інформації, яка знаходить відображення у пояснювальній записці до бухгалтерської звітності: про способи оцінки нематеріальних активів, придбаних не за грошові кошти; про доходи та витрати, пов'язані з використанням об'єктів нематеріальних активів; про доходи та витрати, пов'язані з отриманням і наданням прав на об'єкти нематеріальних активів; про події після звітної дати і умовних фактів господарської діяльності, пов'язаних з об'єктами нематеріальних активів.

На *дев'ятому етапі* аудитор визначає основні напрями щодо підвищення ефективності використання та управління нематеріальними активами, а саме:

1) вибір оптимальної амортизаційної політики. На даному етапі вивчаються існуючі методи нарахування амортизації з метою вибору найбільш економічно доцільного. У даному процесі згідно зі специфікою організації слід оцінити ефективність існуючої амортизаційної політики та розглянути використання визначених в обліковій політиці методів амортизації з наступним порівнянням їх з іншими можливими методами, визначеними в П(С)БО 8 «Нематеріальні активи» та Податковому Кодексі України;

2) оцінка проектів інвестування в нематеріальні активи. В сфері оцінки інвестиційних проектів більш раціональним є використання спеціалізованих програмних продуктів.

Важливе значення в організації і проведенні аудиту нематеріальних активів має збір аудиторських доказів. Аудиторські докази під час перевірки нематеріальних активів поділяються на облікові та позаоблікові [77, с. 101].

Облікові аудиторські докази включають:

1) первинні документи з обліку нематеріальних активів:

- наказ про облікову політику організації в частині обліку нематеріальних активів;

- картка-акт наявності та руху нематеріальних активів;

- акт оцінки та переоцінки нематеріальних активів;

- акт інвентаризації нематеріальних активів;

2) облікові реєстри:

- відомість обліку накопиченої амортизації нематеріальних активів;

- відомість аналітичного обліку нематеріальних активів;

- журнал операцій та проведення рахунків;

- рахунки Головної книги;

3) фінансова звітність.

До позаоблікових аудиторських доказів належать:

- охоронні документи (патенти, ліцензії);

- ліцензійні угоди щодо користування майновими правами інтелектуальної власності, авторські договори;

- акти експертних оцінок;

- публікації (статистичні збірники, каталоги, прайс-листи).

4. Аудит інтелектуальної власності

Інтелектуальна власність у звичайному розумінні – це право на результат творчої праці. Право неможливо сприймати на дотик, тому об'єкти права інтелектуальної власності загально визнано складовими нематеріальних активів організації.

Згідно з ст. 418 Цивільного Кодексу України [79], **право інтелектуальної власності** – це право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт права інтелектуальної власності.

До об'єктів права інтелектуальної власності, зокрема, належать:

- літературні та художні твори;

- комп'ютерні програми;

- компіляції даних (бази даних);

- виконання;

- фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення;
- наукові відкриття;
- винаходи, корисні моделі, промислові зразки;
- компонування (топографії) інтегральних мікросхем;
- раціоналізаторські пропозиції;
- сорти рослин, породи тварин;
- комерційні (фірмові) найменування, торговельні марки (знаки для товарів і послуг), географічні зазначення;
- комерційні таємниці.

Під **аудитом об'єктів права інтелектуальної власності** слід розуміти систематичний огляд та аналіз об'єктів права інтелектуальної власності, метою якого є оцінка потенційних ризиків і переваг організації, пов'язаних з використанням об'єктів права інтелектуальної власності, та розробка стратегії управління такими ризиками і перевагами.

Аудит інтелектуальної власності проводиться з метою:

- виявлення та упорядкування інтелектуальної власності організації, аналіз умов її використання;
- реалізація заходів щодо організації управлінського та бухгалтерського обліку інтелектуальної власності;
- запровадження ефективного менеджменту інтелектуальної власності;
- виявлення нових розробок, які можуть отримати правову охорону як об'єкти інтелектуальної власності;
- оцінювання майнових прав на об'єкти інтелектуальної власності;
- аналіз договорів в сфері інтелектуальної власності;
- аналіз захищеності комерційної таємниці;
- формування обґрунтованих фінансових планів щодо створення, використання та придбання інтелектуальної власності з метою формування портфеля інтелектуальної власності;
- запровадження в організації ефективного механізму економічного стимулювання творчої ініціативи його працівників тощо.

Проведення аудиторської перевірки інтелектуальної

власності дозволяє організації отримати суттєві вигоди та конкурентні переваги, зокрема:

- створити ефективну систему управління правами інтелектуальної власності;
- визначити інвестиційну привабливість організації;
- сприяти збільшенню конкурентоспроможності продукції або послуг на ринку;
- підвищити ефективність боротьби з контрафактними товарами;
- отримати багатовекторний інструмент захисту прав інтелектуальної власності.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте зміст поняття «інтелектуальний капітал».
2. Які специфічні властивості притаманні інтелектуальному капіталу?
3. З яких елементів складається інтелектуальний капітал організації? В чому полягає їхня сутність?
4. Назвіть основні методи оцінювання інтелектуального капіталу?
5. Охарактеризуйте показники для оцінювання складових інтелектуального капіталу.
6. Які джерела інформації використовує аудитор під час оцінювання інтелектуального капіталу?
7. З яких етапів складається аудит нематеріальних активів?
8. В чому полягає сутність аудиту об'єктів права інтелектуальної власності? Яка мета його проведення?

Тести для самоконтролю

1. Система довгострокових, надійних, взаємовигідних відносин організації з клієнтами та контрагентами, які побудовані на довірі – це:
 - А) людський капітал;
 - Б) організаційний капітал;
 - В) споживчий капітал;

- Г) структурний капітал.
2. До людського капіталу належать:
- А) організаційна структура;
 - Б) компетенції працівників;
 - В) патенти;
 - Г) ліцензії.
3. До структурного капіталу належать:
- А) моральні цінності;
 - Б) інформаційні ресурси;
 - В) торгові марки;
 - Г) навички працівників.
4. До споживчого капіталу належить:
- А) ділова репутація;
 - Б) бази даних;
 - В) знання працівників;
 - Г) корпоративна культура.
5. До яких методів оцінювання інтелектуального капіталу належить коефіцієнт Тобіна?
- А) методи прямого вимірювання;
 - Б) методи визначення доходності;
 - В) методи ринкової капіталізації;
 - Г) методи бальних оцінок.
6. Підхід до оцінювання інтелектуального капіталу, який передбачає, що вартість певного активу дорівнює або сумі витрат, що були здійснені раніше задля його створення чи придбання, або сумі витрат, необхідних на отримання аналогічного активу в сучасних умовах – це:
- А) витратний підхід;
 - Б) дохідний підхід;
 - В) ринковий підхід;
 - Г) суб'єктивний підхід.
7. До основних завдань аудиту операцій з нематеріальними активами належить:
- А) перевірка операцій з надходження нематеріальних активів;
 - Б) перевірка операцій з реалізації нематеріальних активів;
 - В) перевірка нарахування амортизації нематеріальних активів;

Г) всі відповіді правильні.

8. Яку складову інтелектуального капіталу можна оцінити на основі визначення кількості клієнтів організації та частки серед них постійних?

- А) споживчий капітал;
- Б) структурний капітал;
- В) людський капітал;
- Г) основний капітал.

Практичні завдання

1. Приватне підприємство «Персонал Консалтинг» надає послуги в сфері пошуку та підбору персоналу, а також консалтингові послуги з управління персоналом. За результатами аудиту персоналу в 2014 р. визначено суттєве зниження рівня трудової активності працівників, що відобразилось на результатах діяльності підприємства. В межах аудиту персоналу було проведено анкетування працівників, в ході якого виявлено, що основною причиною такої ситуації є низька зацікавленість працівників у кінцевих результатах праці.

З метою оцінки ефективного використання інтелектуального капіталу ПП «Персонал Консалтинг», запропонуйте методи матеріальної та нематеріальної мотивації, які дозволять підвищити ефективність використання інтелектуального капіталу. Визначте документи, в яких необхідно закріпити їхню реалізацію. Обґрунтуйте роль соціального партнерства між роботодавцем та працівниками у підвищенні ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства.

2. Проведені ринкові дослідження ПП «Напої-України» в масштабах ринку Рівненської області дали змогу встановити, що потенційними споживачами нового напою «Виноград-плюс» є близько 20 000 споживачів. Остаточну оцінку місткості ринку планується виконати методом пробного маркетингу. Орієнтовні витрати на виробництво пробної партії товару, проведення заходів пробного маркетингу і їх аналіз становлять 700 000 грн. Для залучення споживачів заплановано також проведення заходів, характеристику яких подано в таблиці.

Комплекс заходів щодо залучення споживачів ПП «Напої-України» на ринку Рівненської області

Захід	Вартість, грн.
1	2
1. Надання знижок для потенційних клієнтів	60 000
2. Оформлення вітрини та прилавків:	
- закупівля освітлювального обладнання	10 000
- декоративне оформлення вітрин, макети в торговельних залах	30 000
3. Реклама в місцевих ЗМІ для ознайомлення споживачів з новим товаром	30 000
4. Зовнішня реклама	50 000
5. Рекламні повідомлення в місцях реалізації	7000
6. Виготовлення рекламних проспектів	20 000
7. Проведення промо-акцій	50 000

Здійсніть аудит ефективності використання споживчої складової інтелектуального капіталу ПП «Напої України» та визначте економічну доцільність просування на ринок Рівненської області нового напою «Виноград-плюс».

ТЕМА 11. АУДИТ РОБОТИ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Мета та завдання аудиту роботи служби управління персоналом.
2. Послідовність аудиту діяльності служби управління персоналом.
3. Оцінювання ефективності діяльності служби управління персоналом.

1. Мета та завдання аудиту роботи служби управління персоналом

Аудит роботи служби управління персоналом тісно пов'язаний з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатний спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому перевірка забезпечує функціонування в організації постійного зворотного зв'язку і є потужним важелем зростання результативності управлінського процесу.

Аудит роботи служби управління персоналом – це системний процес отримання інформації, аналізу та діагностики структурно-функціонального забезпечення управління персоналом, спрямований на вимірювання витрат і вигод, які пов'язані з програмами кадрової діяльності і для порівняння цих результатів з підсумками роботи організації в цілому з метою виявлення можливостей підвищення конкурентоспроможності та розробки заходів для підвищення ефективності діяльності системи управління персоналом.

В аспекті аудиту розглядаються такі найважливіші *напрями діяльності служби управління персоналом*:

- поради і консультації менеджерам та керівникам з виявлення і вирішення проблем, пов'язаних з персоналом, в сфері соціально-трудових відносин, щодо раціонального проведення політики найму та звільнення, програм оплати праці і винагород тощо;
- доведення до менеджерів різних рівнів загальної філософії, юридичного змісту і стратегії, пов'язаних із соціально-

трудовими відносинами, роз'яснення основних напрямків і цілей кадрових програм і кадрової політики організації;

- забезпечення послідовних і зважених взаємин із усіма працівниками організації;

- здійснення контролю за розглядом скарг, розв'язання проблем, пов'язаних з винагородами;

- координація процедур, пов'язаних з набором персоналу;

- доведення до відома працівників інформації про систему винагород, призначення допомоги тощо;

- збереження і систематизація кадрової документації;

- забезпечення відповідності усіх кадрових процедур вимогам законодавства та внутрішнім нормативним актам;

- обговорення з керівництвом практичних питань здійснення програм управління персоналом та ін. [9, с. 278-280].

Відтак, **метою аудиту роботи служби управління персоналом** є визначення рівня ефективності та якості організації роботи з персоналом у відповідності з цілями і стратегією управління персоналом.

При цьому можна виділити наступні *завдання, які дозволяє вирішити аудит служби управління персоналом*:

- визначення внеску служби в досягнення цілей організації;

- забезпечення відповідності кадрової політики та практики її реалізації загальній стратегії розвитку організації;

- оптимізація витрат на здійснення кадрових заходів та утримання служби управління персоналом;

- виявлення основних проблем управління персоналом, «вузьких» місць та ризиків у цій сфері;

- визначення ефективності взаємодії всіх учасників процесу управління персоналом на всіх рівнях;

- уточнення прав та обов'язків працівників служби управління персоналом;

- оцінювання професійного рівня, рівня залученості, лояльності та мотивованості працівників служби управління персоналом, стимулювання росту їхнього професіоналізму та відповідальності;

- оцінювання стану інформаційного забезпечення системи управління персоналом в організації;

- визначення шляхів оптимізації системи управління персоналом та перспектив розвитку [80, с. 48].

Проведення аудиторської перевірки роботи служби управління персоналом включає наступні *напрямки*:

1) аудит структурно-функціонального забезпечення служби управління персоналом (аудит структури і оцінка ступеня її відповідності організаційній структурі організації та рівню розвитку системи управління персоналом; аудит функціонального забезпечення управління персоналом);

2) аудит професійно-кваліфікаційної відповідності фахівців її організаційному статусу (аудит забезпеченості фахівцями та їх трудового потенціалу);

3) аудит технологій управління персоналом та їх відповідності сучасним вимогам;

4) аудит інформаційного забезпечення, документообігу з іншими підрозділами організації, всередині служби (аудит діловодства, аудит функціональної взаємодії фахівців служби з лінійно-функціональними керівниками);

5) аудит комп'ютерних технологій, які використовуються службою управління персоналом.

2. Послідовність аудиту діяльності служби управління персоналом

Аудит роботи служби управління персоналом складається з чотирьох основних етапів (рис. 11.1 [81, с. 37]).

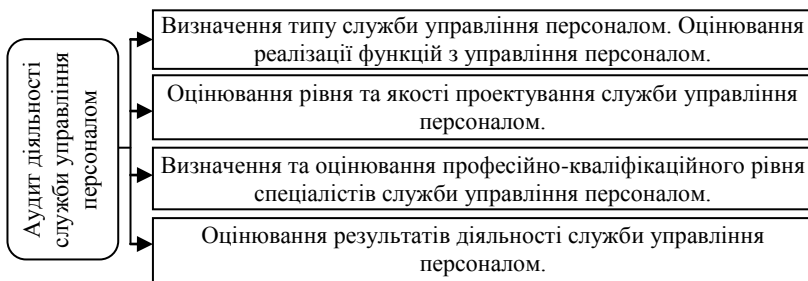


Рис. 11.1. Етапи аудиту діяльності служби управління персоналом

Розглянемо детальніше технологію проведення аудиту роботи служби управління персоналом.

На першому етапі аудиторської перевірки **визначається тип служби управління персоналом** на основі оцінювання її статусу та місця в організаційній структурі організації, ставлення до неї вищого керівництва і працівників. Це дозволяє оцінити загальний рівень розвитку системи управління персоналом.

При проведенні аудиту служби управління персоналом слід врахувати, що в практиці роботи сучасних організацій існує декілька варіантів її діяльності. Прийнято розрізняти прогресивний, адаптивний, перехідний, традиційний типи служби управління персоналом. Встановити тип служби управління персоналом можна за допомогою наступних показників [28, с. 73-74]:

1. Рівень централізації управління персоналом:

- кількість самостійних підрозділів, що виконують окремі функції управління персоналом (рівень ізольованості і розрізненості), наприклад, у великих компаніях в управлінні персоналом беруть участь такі структурні підрозділи, як відділ праці та заробітної плати, відділ охорони праці та техніки безпеки, навчальні центри, відділи соціального розвитку та ін.;

- наявність (відсутність) єдиного центру управління, окремих спеціалізованих суб'єктів управління персоналом.

2. Наявність стратегії та політики управління персоналом, що оцінюється в даному випадку з точки зору формального закріплення та доведення до відома всіх керівників і працівників організації. Наприклад, в організаціях малого бізнесу політика і стратегія управління персоналом рідко бувають описані і закріплені в спеціальних документах, але і керівники, і працівники знають про основні цілі організації щодо її персоналу.

3. Кількість функцій управління персоналом, які виконує служба. Наприклад, чим більше спеціальних функцій включено в сферу діяльності фахівців з управління персоналом, тим складніші системні взаємозв'язки, тим більший обсяг виконуваних робіт, вища кваліфікація фахівців і статус служби.

4. Ставлення до служби управління персоналом вищого

керівництва і працівників організації.

Оцінювання діяльності служби вищим керівництвом проводиться за наступними критеріями:

- ступінь участі в досягненні цілей організації (якість взаємодії із зовнішніми суб'єктами управління персоналом (центрами зайнятості, галузевими профспілками, кадровими агентствами, навчальними закладами тощо);
- розмір внеску в отримані результати роботи організації за період;
- якість інформації, що надається службою вищому керівництву (її достовірність, швидкість надання, повнота);
- ефективність використання бюджету служби;
- думка вищого керівництва про ефективність діяльності служби.

Оцінювання діяльності служби працівниками організації можна провести використовуючи такі критерії:

- кількість звернень працівників до служби;
- швидкість виконання запитів, адресованих службі працівниками організації;
- якість консультацій з кадрових питань;
- довірливість взаємин з працівниками;
- готовність служби до співпраці з працівниками при вирішенні кадрових проблем та ін.

5. Статус і місце служби в організаційній структурі:

- рівень ієрархії, який займає служба управління персоналом в організації;
- статус підрозділу (особи), якому підпорядковується служба;
- обсяг фактичної влади і повноважень;
- відповідність ролі служби управління персоналом рівню розвитку організації.

Оцінювання реалізації функцій з управління персоналом включає аналіз планування, організації, координації та контролю [80].

Планування роботи з управління персоналом може бути оцінено за допомогою таких показників, як:

- наявність концепції і планів з управління персоналом;
- ступінь зв'язку з загальними планами розвитку організації;

- закріплення обов'язків з планування кадрових заходів за окремими працівниками;

- кількість учасників у процесі планування;

- фактичний рівень виконання планів і бюджетів тощо.

Рівень *організації роботи служби управління персоналом* можна оцінити за допомогою наступних показників:

- наявність і якість посадових інструкцій спеціалістів служби;

- рівень організації праці;

- рівень організації комунікацій між підрозділами організації з питань управління персоналом;

- заходи з оптимізації технологій управління персоналом, методів, процедур та ін.

Рівень *координації дій усередині служби управління персоналом* можна оцінити за допомогою таких показників:

- рівень розподілу обов'язків і відповідальності за виконання роботи між фахівцями служби;

- рівень узгодження спільних дій фахівців служби, вищих і лінійних керівників.

Рівень організації *контролю роботи служби управління персоналом* визначається на основі таких показників, як:

- наявність положення про організацію контролю діяльності служби;

- види контролю, наявність розроблених інструментів контролю;

- закріплення обов'язків щодо контролю функцій за відповідними виконавцями;

- наявність звітів про стан управління персоналом в організації;

- факти інформування працівників про результати контролю.

Другий етап аудиту діяльності служби управління персоналом включає **оцінювання рівня і якості проектування служби**. При цьому, критеріями оцінки можуть бути:

- відповідність типу організаційної структури служби управління персоналом рівню організаційного розвитку;

- рівень розподілу прав і відповідальності за виконання функцій управління персоналом між підрозділами служби;

- відповідність чисельності фахівців служби трудомісткості

виконуваних ними робіт;

- наявність планів розвитку служби управління персоналом.

На третьому етапі перевірки аудитор **визначає та оцінює професійно-кваліфікаційний рівень** фахівців служби управління персоналом, який істотно впливає на якість виконання посадових обов'язків. При аналізі використовуються такі критерії та показники:

- 1) освітній рівень фахівців служби:

- відповідність профілю освіти виконуваній роботі;
- відповідність рівня освіти виконуваній роботі;

- 2) стаж роботи в організації;

- 3) вікова структура працівників служби;

- 4) наявність у працівників служби специфічних якостей, що визначаються професійними особливостями, наприклад, таких якостей, як спроможність до співпраці, відповідальність, знання методів мобілізуючого впливу на колектив, техніки публічного виступу тощо;

- 5) частота підвищення кваліфікації працівниками, напрямки спеціалізації знань;

- 6) рівень мотивації працівників служби.

Четвертим етапом аудиторської перевірки є **оцінювання результатів діяльності служби управління персоналом**, що полягає у визначенні:

- **економічної ефективності** (характеризує досягнення цілей діяльності організації за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінювання економічної ефективності управління персоналом повинні відображати результативність праці трудової діяльності працівників;

- **соціальної ефективності** (виражає задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників організації). Соціальна ефективність управління персоналом значною мірою визначається організацією та мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

- **організаційної ефективності** (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства) [82, с. 57].

3. Оцінювання ефективності діяльності служби управління персоналом

Оцінювання діяльності служби управління персоналом організації ґрунтується на визначенні того, наскільки вона сприяє досягненню цілей організації та виконанню поставлених перед нею завдань. При цьому здійснюється порівняння витрат і результатів, пов'язаних з роботою служби, а також співвіднесення цих результатів з результатами діяльності організації в минулому, з підсумками діяльності інших організацій.

Для розрахунку ефективності роботи служби управління персоналом аудитор застосовує критерії ефективності, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва (табл. 11.1 [24, с. 580]).

Таблиця 11.1

Показники оцінювання ефективності діяльності служби управління персоналом

Група показників	Характеристика
1	2
Показники економічної ефективності	1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованою робочою силою відповідної кількості і якості, та отриманих результатів діяльності. 2. Витрати на окремі напрямки і програми діяльності служби управління персоналом в розрахунку на одного працівника. 3. Ефект впливу окремих кадрових програм на результативність діяльності працівників і організації в цілому. 4. Відношення бюджету служби управління персоналом до чисельності персоналу, який нею обслуговується.
Показники рівня укомплектованості персоналом	1. Відповідність чисельності працівників і кількості робочих місць (кількісна укомплектованість кадрового складу). 2. Відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників вимогам робочих місць і виробництва (якісна укомплектованість).
Показники рівня задоволеності працівників	1. Задоволеність працею в даній організації. 2. Задоволеність діяльністю служби управління персоналом.

1	2
Непрямі показники ефективності	1. Плинність кадрів. 2. Рівень абсентизму. 3. Продуктивність праці. 4. Показники якості продукції. 5. Кількість скарг працівників. 6. Рівень виробничого травматизму і профзахворювань.

При оцінюванні ефективності окремих заходів і програм управління персоналом визначається їхній вплив на результативність діяльності працівників і організації в цілому (підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, економія ресурсів тощо).

Оцінювання діяльності кадрової складової діяльності організації буде неповною без оцінювання *якості роботи працівників служби управління персоналом* за наступними показниками:

- виконання зобов'язань з підбору кількості працівників, яка передбачена штатним розписом організації;
- виконання зобов'язань щодо забезпечення організації керівниками, фахівцями та робітниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації;
- кількість випадків порушень встановленого порядку оформлення кадрової документації (контрактів, пенсійних справ, трудових книжок, довідок тощо);
- рівень забезпеченості кадрового резерву;
- своєчасність та якість складання встановленої звітності;
- кількість випадків порушення трудової дисципліни працівниками служби управління персоналом, у тому числі невиконання покладених на них обов'язків, неправомірного використання прав;
- кількість випадків порушення графіка перевірки та аналізу дотримання працівниками трудової дисципліни;
- рівень реалізації програми формування потреби організації у фахівцях з урахуванням перспектив її розвитку, програми

навчання та підвищення кваліфікації працівників організації;
- рівень співробітництва підрозділів організації з службою управління персоналом;
- ефективність пропозицій щодо реалізації кадрової політики [24, с. 586-587].

Питання для самоперевірки

1. Що таке аудит роботи служби управління персоналом?
2. Обґрунтуйте найважливіші напрями діяльності служби управління персоналом.
3. В чому полягає мета та завдання аудиту роботи служби управління персоналом?
4. Охарактеризуйте напрямки проведення аудиторської перевірки роботи служби управління персоналом.
5. Назвіть етапи аудиту діяльності служби управління персоналом.
6. Які критерії та показники використовуються на кожному етапі аудиту діяльності служби управління персоналом?
7. На основі яких показників аудитор оцінює ефективність роботи служби управління персоналом?
8. Назвіть основні показники оцінювання якості роботи працівників служби управління персоналом.

Тести для самоконтролю

1. За допомогою якого показника може бути оцінено *планування роботи з управління персоналом*?
 - А) рівень організації праці;
 - Б) наявність концепції і планів з управління персоналом;
 - В) факти інформування працівників про результати контролю;
 - Г) рівень узгодження спільних дій фахівців служби, вищих і лінійних керівників.
2. За допомогою якого показника можна оцінити рівень *організації роботи служби управління персоналом*?
 - А) наявність і якість посадових інструкцій спеціалістів

служби;

- Б) кількість учасників у процесі планування;
- В) фактичний рівень виконання планів і бюджетів;
- Г) наявність розроблених інструментів контролю.

3. За допомогою якого показника можна оцінити рівень *координації* дій усередині служби управління персоналом?

А) наявність положення про організацію контролю діяльності служби;

- Б) заходи з оптимізації технологій управління персоналом;
- В) рівень розподілу обов'язків і відповідальності за виконання роботи між фахівцями служби;
- Г) наявність концепції і планів з управління персоналом;

4. За допомогою якого показника можна оцінити рівень організації *контролю* роботи служби управління персоналом?

А) наявність звітів про стан управління персоналом в організації;

- Б) наявність концепції і планів з управління персоналом;
- В) наявність і якість посадових інструкцій спеціалістів служби;
- Г) рівень організації праці.

5. Ефективність роботи служби управління персоналом, яка характеризує досягнення цілей діяльності організації за рахунок кращого використання трудового потенціалу – це:

- А) організаційна ефективність;
- Б) соціальна ефективність;
- В) психологічна ефективність;
- Г) економічна ефективність.

6. Ефективність роботи служби управління персоналом, яка виражає задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників організації – це:

- А) соціальна ефективність;
- Б) організаційна ефективність;
- В) економічна ефективність;
- Г) психологічна ефективність.

7. Показник, який характеризує економічну ефективність роботи служби управління персоналом:

- А) рівень виробничого травматизму і профзахворювань;

- Б) задоволеність працею;
 - В) відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників вимогам робочих місць;
 - Г) відношення бюджету служби управління персоналом до чисельності персоналу, який нею обслуговується.
8. Показник, який непрямо характеризує ефективність роботи служби управління персоналом:
- А) відповідність чисельності працівників і числа робочих місць;
 - Б) відношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованою робочою силою відповідної кількості і якості до отриманих результатів діяльності;
 - В) плинність кадрів;
 - Г) задоволеність діяльністю служби управління персоналом.

Практичні завдання

1. Керівництво ПП «Електрон» ініціювало проведення аудиту роботи служби управління персоналом. В ході аудиторської перевірки встановлено, що рівень плинності кадрів в 2014 році зріс у порівнянні з попереднім роком на 2% і становив 27%. Згідно анкетного опитування працівників були визначені основні причини звільнень персоналу, наведені в таблиці.

Причини звільнень працівників підприємства

Причини звільнень	Питома вага, %	
	2013 р.	2014 р.
1	2	3
Погані умови праці	19	21
Нецікава робота	10	7
Відсутність перспективи професійного росту	20	22
Незадовільний розмір оплати праці	25	28
Зміна місця проживання	6	0
Незадовільний соціально-психологічний клімат в колективі	12	15
Інші причини	8	8

Середньооблікова кількість штатних працівників в 2013 році становила 469 осіб, в 2014 р. – 472.

Розрахуйте плинність кадрів на підприємстві в абсолютних величинах та визначте, яку кількість персоналу в абсолютних величинах звільнили з різних причин. Зробіть висновки та надайте рекомендації за результатами проведення аудиторської перевірки щодо удосконалення системи управління персоналом ПП «Електрон».

2. Приватне підприємство «Тризуб», де середньооблікова чисельність штатних працівників за звітний рік становила 125 осіб, працювало з двома вихідними днями на тиждень та десятьма святковими днями на рік.

За даними загального балансу робочого часу працівників за рік встановлено такі витрати та втрати робочого часу (у людино-днях):

- неявки у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності – 918, у тому числі без відвідування лікаря – 120;

- простої – 85, у тому числі з причини порушення трудової дисципліни – 55;

- прогули – 40;

- неявки з дозволу адміністрації – 150, у тому числі за власний рахунок – 110.

Розрахуйте коефіцієнт абсентеїзму на підприємстві за звітний період та можливе підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, пов'язаних з абсентеїзмом. Запропонуйте заходи, які дозволять знизити абсентеїзм на ПП «Тризуб».

ТЕМА 12. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ

1. Історія виникнення контролінгу.
2. Сутність, функції та завдання контролінгу.
3. Види та інструментарій контролінгу.
4. Контролінг в системі управління персоналом.

1. Історія виникнення контролінгу

Контролінг є синтетичною наукою, яка базується і розвивається на основі даних менеджменту, маркетингу, обліку, планування та аналізу.

Існують дві версії щодо походження поняття «контролінг». Перша з них вказує на латинські «contra» і «rotulus» та відповідає англійському «contraroulour», що в перекладі означає «зустрічна роль». Пізніше, базуючись на такому трактуванні, поступово виникає назва посадової особи – контролера, яка саме відігравала таку «зустрічну роль» в управлінні грошовими та товарними потоками. За іншою версією виникнення поняття «контролінг» пов'язане з англійським дієсловом «to control», який можна інтерпретувати у двох значеннях: у значенні «управляти» і в значенні «контролювати», «перевіряти» (дуже часто ототожнюється з поняттям «контроль»). Проте поняття «контролінг» і «контроль» відмінні, оскільки контролінг є специфічним механізмом, орієнтованим на майбутнє, а контроль – спрямований у минуле, на виявлення помилок за фактом за результатами подій, що відбулися, є складовою компонентою контролінгового механізму [83].

Контролінг як самостійна наука виник давно. Першим доказом існування контролінгу стала поява ще у XV ст. при королівських дворах спочатку Англії, а пізніше і Франції, спеціалістів по контролінгу під назвою «контролер», завданнями яких був документальний супровід і контроль використання грошей та товарів. Проте ідеї контролінгу були реалізовані в управлінні пізніше, коли промислове виробництво зросло і ускладнилось настільки, що вимагало нових методів планування

та контролю. Зростання масштабів промислового виробництва наприкінці XIX ст. та на початку XX ст. викликало необхідність поліпшення методів виробничого обліку і удосконалення методів фінансового контролю.

Країною, яка однією з перших застосувала концепцію контролінгу, стали США. За хронологією контролінг у США розвивався таким чином:

1) 1778 р. – законодавчо створене відомство «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioner of Accounts», основним завданням якого було управління державним господарством і контроль за використанням коштів;

2) 1880 р. – запроваджена посада контролера в залізничній компанії «Atchison Topeka and Santa Fe Railway System», де вперше контролінг впроваджено на підприємстві для вирішення фінансово-економічних завдань – управління вкладками і основним капіталом;

3) 1892 р. – компанія «General Electric» вперше впроваджує контролінг на індустріальному підприємстві [84, с. 12-13].

Відтак, основними історичними причинами появи поняття «контролінг» стали:

- ускладнення процесів планування на підприємстві, викликане промисловим зростанням у кінці XIX - початку XX століття у США;

- необхідність покращення методів управління, виробничого обліку і фінансового контролю, обумовлена зростанням масштабів і складністю виробництва як виду діяльності та сукупності процесів на основі певних технологій;

- посилення державного втручання у процеси функціонування підприємств [85, с. 24].

Широке застосування термін «контролінг» отримав у зв'язку із світовою економічною кризою кінця 20-х – 30-х років XX століття. Від історично зрозумілого та усталеного до того моменту «бухгалтерського трактування» суті поняття контролінгу (ведення обліку і проведення ревізій) стався перехід до розуміння контролінгу як діяльності, пов'язаної з плануванням і контролем. Тобто діяльності, орієнтованої на майбутнє та його прогнозування і передбачення.

У 30-х роках ХХ ст. відбувається одночасно й проведення наукового обґрунтування контролінгу. З'являються перші журнали, книги тощо. У 1931 р. створюється Інститут контролерів Америки – професійна організація контролерів, яка у 1962 р. перейменовується у «Financial Executive Institute», а у 1944 р. створено дослідницький інститут «Controllership Foundation».

До середини ХХ-го століття ідеї контролінгу поступово починають поширюватися і розвиватися в інших країнах, передусім в Німеччині і країнах Скандинавії.

У наукових колах України контролінгом оперують з початку 90-х років, але лише в останні 10 років з'явилися ґрунтовні дослідження цього питання. Факторами впровадження контролінгу в Україні є такі:

- нестабільність як зовнішніх (інтернаціоналізація економічного життя, загострення конкуренції на внутрішніх і світових ринках і т.д.), так і внутрішніх (обсяги виробництва, заборгованість заробітної плати, пошук надійних партнерів і постачальників) факторів, що формують додаткові вимоги до системи управління організацією;
- необхідність пошуку інноваційних систем управління, що забезпечують гнучкість і надійність функціонування організації, що, в свою чергу, припускає визначення механізмів координації усередині системи управління;
- істотні зміни в організації та методології системи інформаційного забезпечення;
- необхідність обґрунтування та порівняльного оцінювання різних варіантів управлінських рішень [85, с. 91].

В Україні контролінг на сьогодні вже не асоціюють ні з контролем, як таким, ні з системою управлінського обліку, яка складала основу контролінгу в 30-50-і роки, ні з системою інформаційного забезпечення діяльності організації, що було характерне для періоду 70-80-х років – часу виникнення і масового бурхливого розвитку комп'ютерної техніки. На сьогодні контролінг асоціюється найчастіше з «концепцією управління» організацією в цілому. В найбільш загальному вигляді контролінг визначається як механізм і технологія

управління, предметна технологія вирішення управлінських завдань.

2. Сутність, функції та завдання контролінгу

Нині існує багато визначень контролінгу: від тих, які ототожнюють контролінг з управлінським обліком, до визнання контролінгу філософією менеджменту(табл. 12.1).

Таблиця 12.1
Визначення змісту поняття «контролінг» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Трактування терміну «контролінг»
1	2
О. Прокопенко, Л. Криворучко [86, с. 31]	Центральна підсистема системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, і умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні усіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства.
О. Гарафонов [85, с. 91]	Фінансово-економічна система підприємства, яка охоплює функції планування, контролю, аналізу, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення, що використовує специфічний фінансовий інструментарій задля функціональної підтримки керівництва підприємства (власників та всього персоналу) в постійно змінних господарських умовах для досягнення ефективного довгострокового функціонування організації.
А. Турило, С. Святенко [87, с. 75]	Аналітична координаційно-консультативна система забезпечення ефективного управління підприємством з метою успішного функціонування в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей, шляхом виявлення та нейтралізації слабких сторін і загроз, а також забезпечення реалізації можливостей і сильних сторін підприємства.
П. Хорват [88, с. 17]	Комплексна міжфункціональна концепція управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення.
Д. Хан [89, с. 215]	Інформаційне забезпечення, яке орієнтоване на результат управління підприємством.

Таким чином, більшість фахівців у галузі управління та фінансового менеджменту під **контролінгом** розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва організації. Іншими словами, *контролінг* – це спеціальна, саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту організації і включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг.

Контролінг можна охарактеризувати як систему визначення цілей, прогнозування і планування механізмів та інструментів досягнення цих цілей, а також перевірки того, наскільки успішно виконані поставлені цілі. У випадку відхилень фактичних значень від планових, контролінг дозволяє розробити рекомендації щодо застосування коригуючих заходів. Іншими словами, контролінг є системою спостереження та вивчення економічного механізму конкретної організації і розробки шляхів для досягнення мети, яку вона ставить перед собою. Отже, ***контролінг – це система, зорієнтована на майбутній розвиток організації*** [90, с. 32].

Контролінг є складною системою, яка досліджує траєкторію стратегічного розвитку організації на основі визначеної генеральної мети, матеріальних, вартісних і соціальних цілей, відстеження тенденцій розвитку виробничих програм, господарських процесів, інвестиційних проектів та фінансової діяльності на основі планування, обліку, аналізу та контролю сукупності економічних показників і забезпечує інформацію для прийняття управлінських рішень. *Основними елементами* в цій системі є:

- *траєкторія розвитку організації* (означає лінію в системі координат, яка показує рівень зміни найважливіших для організації показників на перспективу);
- *матеріальні, вартісні та соціальні цілі* (показують роль бізнесу в суспільстві та його ціннісні орієнтири);
- *виробничі програми* (характеризують кількісні та якісні параметри продукції, асортименту, освоєну та нову продукцію);

- *господарські процеси* (пов'язані з циклічністю господарської діяльності починаючи з науково-дослідних робіт, постачання, виробництва, збуту і закінчуючи інвестуванням);
- *фінансова діяльність* (характеризує процес отримання фінансових ресурсів та їх раціонального використання для забезпечення існування організації);
- *економічні показники* (числові параметри, за допомогою яких вимірюється явище чи процес в господарській діяльності) [84, с. 17-18].

Метою контролінгу є отримання даних, їх обробка і трансформація в інформацію для управління та прийняття рішень, яка є нестандартною і призначається для виявлення тенденцій та закономірностей явищ і процесів у діяльності організації, допомагає розробити заходи, які забезпечують її життєдіяльність.

Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища в організації, які характеризуються певними показниками-індикаторами в їх динаміці, та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на діяльність організації.

Сутність контролінгу виявляється через його *функції*. Функції контролінгу визначаються поставленими перед організацією цілями та включають ті види управлінської діяльності, що забезпечують досягнення цих цілей. В теорії та практиці до функцій контролінгу відносяться такі: планування, облік, контроль, аналіз, інформаційно-аналітичне забезпечення, координація, консультування, спеціальні функції [87, с. 76].

Функція *планування* передбачає розробку планів, направлених на забезпечення реалізації стратегічних цілей організації, складання прогнозів і розробку проектів управлінських рішень, перевірку пропонованих планів на повноту та можливість реалізації.

Функція *обліку* полягає у налагодженні та веденні управлінського обліку доходів, витрат, фінансового результату організації та її калькуляційних одиниць.

Функція *контролю* передбачає постійний моніторинг усіх сфер діяльності організації, контроль за реалізацією

стратегічних та оперативних цілей, виявлення відхилень від запланованих показників.

Функція *аналізу* полягає у виявленні, на підставі отриманої інформації, сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз, аналізі результатів діяльності організації в цілому та окремих її підрозділів.

Функція *інформаційно-аналітичного забезпечення* передбачає розробку і ведення системи управлінського обліку, збір, структурування і обробку інформації, забезпечення менеджменту організації своєчасною та об'єктивною інформацією про стан роботи організації для прийняття ефективних управлінських рішень.

Функція *консультування* полягає в наданні консультацій керівництву організації і структурних підрозділів щодо прийняття та реалізації управлінських рішень, а також інших питань, що знаходяться в межах компетенції служби контролінгу.

Функція *координації* полягає у координуванні дій всіх ланок організації при реалізації стратегічних та оперативних завдань.

Функціям контролінгу відповідають певні завдання, виконання яких дозволить досягти поставлених цілей діяльності організації (табл. 12.2 [91, с. 79; 92, с. 47-48]).

Таблиця 12.2

Функції та завдання контролінгу

Функція контролінгу	Завдання контролінгу
1	2
Планування	<ul style="list-style-type: none"> - створення нормативної бази для прогнозування розвитку організації; - сприяння розробникам стратегічних планів у визначенні цілей організації та напрямків розвитку; - координація робіт з планування і складання бюджетів; - участь у визначенні кількісних і якісних параметрів роботи організації на стратегічний період; - узгодження проміжних цілей і планів та складання загальних стратегічних планів; - встановлення потреби в інформації та часі для окремих кроків процесу планування.

1	2
Облік	<ul style="list-style-type: none"> - створення сучасної системи інформаційного забезпечення та звітності, задіяних у стратегічному процесі управління відповідальних осіб; - визначення специфічних потреб менеджерів у необхідній інформації та звітності; - періодичне подання інформації щодо відхилень фактичних значень показників від планових; - подання керівництву організації звітів з поясненням факторів, що спричинили відхилення; - розробка та впровадження системи внутрішнього обліку.
Інформаційно-аналітичне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - розробка архітектури інформаційної структури; - відбір показників, носіїв інформації та каналів їх передачі; - визначення контрольних точок господарської діяльності; - складання схеми збору і систематизації найбільш значимих даних для прийняття рішень; - розробка інструментарію для планування, обліку, контролю, аналізу і прийняття рішень; - консультування менеджерів з питань функціонування системи контролінгу.
Контроль і регулювання	<ul style="list-style-type: none"> - визначення критеріїв та показників, що контролюються в часовому та змістовому розрізах; - порівняння планових і фактичних значень показників для оцінки ступеня досягнення цілей; - встановлення допустимих меж відхилень; - інтерпретація причин відхилень і розробка пропозицій для їх зменшення.
Аналіз	<ul style="list-style-type: none"> - визначення ступеня впливу різних чинників на величину кінцевого результату; - розробка заходів щодо усунення і запобігання відхилень, які можуть мати місце в майбутньому; - визначення прибутковості та доцільності тієї або іншої господарської операції.
Координація	<ul style="list-style-type: none"> - координація зусиль менеджерів різних рівнів на досягнення загальної мети діяльності; - інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінських рішень; - створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління організацією.
Спеціальні функції	<ul style="list-style-type: none"> - збір і аналіз даних про зовнішнє середовище; - порівняння з конкурентами; - обґрунтування доцільності злиття з іншими організаціями або відкриття (закриття) філій; - проведення калькуляції для особливих замовлень.

Таким чином, концепція контролінгу є стрижнем, навколо якого мають бути об'єднані основні елементи організації та управління діяльністю організації, а саме: усі учасники бізнес-процесів; центри відповідальності організації; системи планування та бюджетування, що формуються на основі центрів відповідальності організації; система управлінського обліку, побудована на основі центрів відповідальності та їх бюджетів; система стратегічного управління; інформаційні потоки (документообіг), що дозволяють оперативно фіксувати поточний стан виконання бюджетів центрів відповідальності; моніторинг і аналіз результатів фінансово-господарській діяльності організації [93].

3. Види та інструментарій контролінгу

Сучасний менеджмент розділяє цілі організації на дві групи: оперативні (короткострокові) та стратегічні (довгострокові, перспективні). Відповідно до цього, розрізняють два види контролінгу – *оперативний і стратегічний*.

Ціль **оперативного контролінга** – створення системи управління досягненням поточних цілей організації, а також прийняття своєчасних рішень щодо оптимізації співвідношення витрати-прибуток. При цьому основними підконтрольними показниками є:

- рентабельність капіталу;
- продуктивність;
- ліквідність.

Система оперативного контролінгу використовується для підтримки оперативних рішень з метою недопущення кризового стану.

Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи. Його об'єктами, а отже, і контрольованими величинами є такі показники, як мета, стратегії, потенціали і фактори успіху, сильні і слабкі сторони організації, перспективи і ризики, рубежі і наслідки. Стратегічний контролінг повинен забезпечити виживання організації, відстеження намічених

цілей розвитку і досягнення довгострокової стійкої переваги над конкурентами.

На практиці існує тісний взаємозв'язок між оперативним і стратегічним контролінгом. Однак їхній зміст різниться за орієнтацією, метою, завданнями. Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного контролінгу наведена в табл. 12.3 [94, с. 15].

Таблиця 12.3

Характеристика оперативного та стратегічного контролінгу

Ознака	Оперативний контролінг	Стратегічний контролінг
1	2	3
Орієнтація	Економічна ефективність і рентабельність діяльності організації.	Зовнішнє і внутрішнє середовище організації.
Рівень управління	Тактичний і оперативний.	Стратегічний.
Цілі	Забезпечення прибутковості і ліквідності організації.	Забезпечення виживаності. Проведення антикризової політики. Підтримка потенційного успіху.
Основні завдання	<ul style="list-style-type: none"> - управління при плануванні і розробці бюджету (поточне і оперативне планування); - визначення «вузьких» і пошук «слабких» місць для тактичного управління; - визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до установлених поточних цілей; - порівняння планових (нормативних) і фактичних показників підконтрольних результатів та витрат з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень; - аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів; - мотивація і створення інформації для прийняття поточних управлінських рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> - участь у встановленні кількісних і якісних цілей організації; - відповідальність за стратегічне планування; - розробка альтернативних стратегій; - визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів; - визначення основних підконтрольних показників у відповідності з встановленими стратегічними цілями; - порівняння планових (нормативних) і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців і наслідків даних відхилень; - аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів; - аналіз економічної ефективності.

Спектр інструментів стратегічного і оперативного контролінгу є досить широким і охоплює практично усі сфери і напрямки діяльності організації (рис. 12.1 [95, с. 121]).



Рис. 12.1. Інструментарій контролінгу

Методи стратегічного контролінгу використовуються щоб надати системі менеджменту достовірну інформацію для ефективного використання переваг організації та створення можливостей для успішної діяльності у майбутньому. Тобто, мета стратегічного контролінгу полягає у забезпеченні конкурентоспроможності організації і «відстеження» її руху до встановленої стратегічної цілі свого розвитку (генеральної стратегії).

З допомогою *оперативних методів контролінгу* можна отримати дані про фактичні результати діяльності в різних аспектах (розрізах) діяльності, здійснити аналіз слабких сторін окремих підрозділів і організації в цілому, розробити програми з економії затрат, провести розрахунки економічної ефективності і здійснити активне управління продажами та прибутком.

Кінцева мета оперативних методів контролінгу – забезпечення прибутковості і ліквідності, а стратегічних методів – забезпечення існування організації.

Загалом, коротка характеристика відмінності стратегічного і оперативного контролінгу найчастіше формулюється так: «робити правильну справу» (стратегічний) і «робити справу правильно» (оперативний контролінг). Тобто стратегічний контролінг є тим важелем, за допомогою якого вся діяльність організації прямує на «правильну» справу, такі цілі, які принесуть організації максимальний ефект (прибуток).

Таким чином, інструментарій системи контролінгу дозволяє забезпечувати відповідне коригування і формування цілей діяльності організації, своєчасно розраховувати фактичні відхилення від запланованих показників, забезпечувати відповідний рівень платоспроможності організації та якісну систему економії і ефективного використання усіх видів ресурсів, які є в розпорядженні організації.

Оскільки важливим завданням контролінгу на всіх рівнях управління є надання систематизованої та адаптованої інформації, до неї ставляться наступні *вимоги*:

- *достовірність* (інформація повинна бути перевіреною та точною);
- *повнота* (інформація повинна охоплювати усі можливі напрямки діяльності);
- *релевантність* (наскільки змістовною та відповідною визначеним критеріям є інформація);
- *корисність* (ефект від використання інформації має перевищувати витрати на її отримання);
- *зрозумілість* (інформація повинна бути подана у зрозумілій формі);
- *своєчасність* (дані повинні бути сформовані та розміщені

без старіння інформації);

- *регулярність* (інформація повинна бути подана згідно плану) [9, с. 304].

Відтак, контролінг є тим інструментом, що надає можливість організації підвищити:

- відповідальність усіх рівнів управління;
- оперативність отримання інформації, яка має бути адаптованою згідно з вимогами користувачів;
- рівень фінансової та виконавчої дисципліни;
- ефективність процедур планування доходів і витрат організації;
- мотивацію персоналу щодо зниження витрат і підвищення дохідності організації.

4. Контролінг в системі управління персоналом

Контролінг персоналу є частиною контролінгу організації в цілому. **Контролінг персоналу** доцільно розглядати як технологію управління, що спрямована на підтримку, обґрунтування і підвищення ефективності управлінських рішень в сфері управління персоналом та забезпечує досягнення цілей організації, гнучкість та адаптивність системи управління персоналом. Основним призначенням контролінгу персоналу є забезпечення: конкурентоспроможності персоналу, ефективності процесів управління персоналом та стратегічної спрямованості діяльності, а отже забезпечення успішності і тривалості діяльності організації на ринку [96, с. 169].

Завданнями контролінгу персоналу є:

- формування системи інформаційного забезпечення процесу роботи з персоналом;
- визначення ключових зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на планування витрат, вибір методів і процедур планування;
- забезпечення гарантії надійності та підвищення якості інформації про персонал;
- забезпечення координації в межах функціональних підсистем системи управління персоналом, а також стосовно

інших функціональних підсистем організації (наприклад, підсистеми управління виробництвом);

- підвищення гнучкості в управлінні персоналом за допомогою своєчасного виявлення недоліків і ризиків кадрової роботи;

- підтримка кадрового планування;

- забезпечення координації та інтеграції оперативних планів, заходів і програм по управлінню персоналом із стратегією розвитку організації;

- пріоритет економічної ефективності кадрової політики організації;

- вартісна оцінка кадрових рішень тощо.

Контролінг у системі управління персоналом виконує планування, управління, контроль, інформаційне забезпечення діяльності в сфері кадрового регулювання та виконується на трьох рівнях (рис. 12.2 [97, с. 197]).



Рис. 12.2. Рівні контролінгу персоналу

Функції контролінгу персоналу:

- функція *планування* – передбачає одержання прогностної, цільової і нормативної інформації стосовно різних аспектів

кадрової роботи;

- *інформаційна* функція – полягає у створенні і підтримці бази даних щодо персоналу, яка охоплює всі необхідні відомості по продуктивності праці, групах витрат на персонал, плинності тощо;

- *контрольно-аналітична* функція – займається вимірюванням рівня досягнення поставлених цілей, аналізом залучення персоналу і отриманих за рахунок цього результатів;

- функція *управління* – передбачає розробку пропозицій щодо усунення виявлених «вузьких» місць;

- *координаційна* функція, тобто координація окремих заходів у сфері управління персоналом один з одним і координація кадрового планування з іншими напрямками планування в організації.

У якості інструментів контролінгу, що застосовуються в управлінні персоналом, виступають бенчмаркінг, методи та інструменти нечітких множин, інтервальних даних, регресійно-кореляційного аналізу, експертних оцінок тощо. Для вимірювання ефективності управління персоналом в контролінгу використовуються показники продуктивності праці, плинності кадрів, зарплатомісткості продукції, витрати на персонал у загальній вартості реалізованої продукції, результати діагностики потенціалу і професійної поведінки вищого керівництва, виявлення помилок управлінського мислення тощо.

Механізм реалізації контролінгу персоналу складається з певних елементів (рис. 12.3 [98, с. 99]). Розглянемо основні складові контролінгу персоналу більш детально.

1. *Аналіз стану діяльності організації* повинен здійснюватися з метою виявлення проблем в системі управління персоналом за такими елементами виробничої системи: виробничі функції, організаційна структура, кількісні та якісні характеристики персоналу, засоби та предмети праці, технологія виробництва тощо.

2. *Планування/корегування ключових показників* діяльності системи управління персоналом, які повинні комплексно оцінювати ефективність управління персоналом.



Рис. 12.3. Механізм реалізації контролінгу персоналу

3. *Організація інформаційних потоків* є однією з найважливіших умов ефективного управління персоналом. Контролінгова інформація повинна відповідати наступним вимогам: своєчасність, достовірність, повнота і корисність. Метою на даному етапі є оптимізація переміщення інформації, яка концентрується в системі контролінгу персоналу.

4. *Моніторинг та аналіз відхилень показників* дозволяє фіксувати і представляти інформацію для подальшого аналізу відхилень. На даному етапі необхідно порівняти отримані результати з наявними на момент контролю показниками. При цьому метою є отримання інформації про всі параметри системи управління персоналом для прийняття управлінських рішень.

5. *Прийняття управлінських рішень.* На даному етапі головною метою є розробка програми рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом. Програма повинна включати такі пункти, як: показники, що вимагають першочергового втручання; причини відхилення показників; особи, відповідальні за ці відхилення; заходи, спрямовані на подолання причин відхилення.

Таким чином, використання контролінгу в системі управління персоналом організації дозволяє:

- координувати діяльність служби управління персоналом, спрямовану на досягнення стратегічних та оперативних цілей організації;
- оптимізувати витрати на персонал;
- прогнозувати динаміку ключових показників, що впливають на ефективність управління персоналом;
- розробити систему мотивації для функціональних керівників служби управління персоналом;
- приймати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації тощо.

Питання для самоперевірки

1. Що таке контролінг? Яка його основна мета?
2. Обґрунтуйте основні елементи системи контролінгу.
3. Які види контролінгу можна виділити? В чому полягає відмінність між ними?
4. Назвіть інструменти стратегічного та оперативного контролінгу.
5. В чому полягає сутність контролінгу персоналу. Які його основні завдання?
6. Назвіть рівні контролінгу персоналу.
7. Які функції виконує контролінг у системі управління персоналом?
8. Охарактеризуйте механізм реалізації контролінгу персоналу.

Тести для самоконтролю

1. Мікроекономічні процеси і явища в організації, які характеризуються певними показниками-індикаторами в їх динаміці, та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на діяльність організації – це:

- А) мета контролінгу;
- Б) завдання контролінгу;
- В) предмет контролінгу;
- Г) сутність контролінгу.

2. Яка функція контролінгу передбачає постійний моніторинг усіх сфер діяльності організації, виявлення відхилень від запланованих показників?

- А) планування;
- Б) облік;
- В) аналіз;
- Г) контроль.

3. Яка функція контролінгу передбачає розробку і ведення системи управлінського обліку, збір, структурування і обробку інформації, забезпечення менеджменту об'єктивною інформацією для прийняття управлінських рішень?

- А) інформаційно-аналітичне забезпечення;
- Б) консультування;
- В) координація;
- Г) планування.

4. До основних підконтрольних показників оперативного контролінгу належить:

- А) мета діяльності;
- Б) стратегія діяльності;
- В) ліквідність;
- Г) ризики діяльності.

5. До основних підконтрольних показників стратегічного контролінгу належать:

- А) фактори успіху;
- Б) рентабельність;
- В) ліквідність;
- Г) продуктивність.

6. До методів оперативного контролінгу належить:
- А) аналіз точки беззбитковості;
 - Б) SWOT-аналіз;
 - В) аналіз потенціалу;
 - Г) аналіз життєвого циклу.
7. До методів стратегічного контролінгу належить:
- А) планування завантаження потужностей;
 - Б) визначення показників ефективності по підрозділах;
 - В) ціноутворення;
 - Г) функціонально-вартісний аналіз.
8. До основних завдань оперативного контролінгу належить:
- А) участь у встановленні кількісних і якісних цілей;
 - Б) відповідальність за стратегічне планування;
 - В) розробка альтернативних стратегій;
 - Г) мотивація і створення інформації для прийняття поточних управлінських рішень.

Практичні завдання

1. Обґрунтуйте необхідні умови для впровадження системи контролінгу персоналу на підприємстві (базі практики студента). Складіть план впровадження служби контролінгу персоналу за наведеною схемою.

План впровадження служби контролінгу персоналу

Основні етапи впровадження	Строки виконання робіт	Виконавці

Запропонуйте найбільш доцільну, на Вашу думку, систему структурної організації контролінгу персоналу. Сформулюйте основні вимоги для створення високоефективної служби контролінгу персоналу на підприємстві.

2. Розробіть схему взаємозв'язку контролінгу з основними функціями управління персоналом підприємства (базі практики студента). Визначте стратегічні та оперативні завдання контролінгу персоналу.

ТЕМА 13. ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ

1. Витрати на персонал: сутність та класифікація.
2. Структура витрат на робочу силу.
3. Планування витрат на персонал.

1. Витрати на персонал: сутність та класифікація

Витрати на персонал не тільки займають важливе місце у процесі розробки системи соціальних і виробничих показників, але й впливають на реалізацію стратегії сучасної організації.

Витрати на персонал – це інтегральний показник, що охоплює всю сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та забезпеченням нормальних умов праці і звільненням персоналу організації [9, с. 314]. Тобто, це сукупність усіх витрат, що несе роботодавець, необхідних для ефективного функціонування людини в системі соціально-трудових відносин з цим роботодавцем. На мікрорівні витрати на персонал доцільно розглядати в контексті їх персоніфікації залежно від кількості та якості праці та специфічних особистих (персональних) потреб.

Витрати на персонал класифікуються за різними ознаками [9, с. 314-317; 99, с. 21-24; 100]).

1. *Ступінь активності* (здатність приносити в майбутньому дохід):

а) первинні (витрати на пошук, придбання і попереднє навчання працівників);

б) відновні (витрати заміщення):

- прямі (витрати на придбання нового фахівця, його навчання (орієнтацію) і витрати, пов'язані зі звільненням працюючого);

- непрямі (пов'язані з простоем робочого місця під час пошуку заміни, зниженням продуктивності праці працівника з моменту ухвалення рішення про звільнення).

2. *Джерела фінансування*:

а) із собівартості продукції;

- б) із прибутку;
- в) з інших джерел.

3. Фази процесу відтворення робочої сили:

а) на виробництво робочої сили (пов'язані з придбанням, навчанням, розвитком персоналу);

б) на розподіл робочої сили (переведення власних працівників в інші структурні територіально віддалені підрозділи, залучення працівників із сторони);

в) на споживання (використання) робочої сили (фонд оплати праці, виплати і пільги із заохочувальних фондів, витрати, пов'язані з підтримкою дієздатності робочої сили (на медичне обслуговування, техніку безпеки тощо), а також на соціальний захист і соціальне страхування).

4. Рівень підходу:

а) з позицій держави (витрати на освіту, соціальне забезпечення та захист працівників, законодавчу та нормативну підтримку);

б) з позицій організації (сукупність витрат, що включаються в собівартість (за групами витрат цільового призначення і джерел фінансування), та узагальнені показники витрат на робочу силу);

в) з точки зору працівника (витрати на винагороду за працю, а також на різноманітні напрями саморозвитку, пов'язані із виконанням основних і додаткових завдань).

5. Характер витрат:

а) прямі (безпосередні витрати на оплату відпрацьованого часу або виконаного обсягу робіт);

б) непрямі (страхові внески до фондів соціального страхування, оплата невідпрацьованого часу та додаткових заохочувальних витрат, оплата професійної підготовки працівників, оплата податків).

6. Час відшкодування:

- а) довготривалі;
- б) поточні.

7. Обов'язковість витрат:

- а) обов'язкові;
- б) необов'язкові (соціальні).

8. *Місце виникнення витрат*: для кожної облікової ділянки (підрозділи організації).

9. *Носії витрат*:

а) персоніфіковані (витрати на оплату праці, виплати соціального характеру, навчання і підвищення кваліфікації персоналу та ін.);

б) знеособлені (витрати на соціальний захист і соціальне страхування, витрати на організацію корпоративних заходів, витрати на утримання соціально-побутових об'єктів та ін.).

10. *Цільове призначення*:

а) витрати на оплату праці;

б) витрати по набору персоналу;

в) витрати на навчання;

г) витрати на зміну місця проживання;

д) витрати при звільненні;

е) витрати на покращення умов праці та медичне обслуговування.

Розподіл витрат на персонал може бути не тільки за цільовим призначенням, але й за підсистемами управління персоналом (табл. 13.1 [101, с. 81]).

Таблиця 13.1

Класифікація витрат на персонал за підсистемами управління персоналом

Підсистема управління персоналом з позиції витрат	Витрати на персонал
1	2
1. Підсистема оплати праці та соціальних заходів	<ul style="list-style-type: none">• зарплата за окладами і тарифами;• надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів;• премії;• матеріальна допомога;• компенсаційні виплати;• оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу;• інші витрати на оплату праці;• відрахування на обов'язкове державне соціальне страхування;• відрахування на інші соціальні заходи.

продовження табл. 13.1

1	2
2. Підсистема планування і маркетингу персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • витрати, пов'язані з розробкою кадрової політики та стратегії управління персоналом; • витрати на проведення аналізу ринку праці, планування і прогнозування потреби у персоналі; • послуги кадрових агентств; • витрати на рекламу; • витрати на підготовку оголошень.
3. Підсистема підбору та найму персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • витрати на відсів заяв, інтерв'ювання та листування з претендентами на вакантну посаду; • витрати на проведення відбіркових тестів; • витрати на медичні перевірки; • витрати, що пов'язані з офіційним призначення на посаду; • витрати на адаптацію.
4. Підсистема оцінки та обліку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • витрати на матеріально-технічне забезпечення інструментів оцінки та обліку персоналу (інтерв'ювання, тестування, ділові ігри тощо); • витрати на атестацію; • витрати, що пов'язані з вивільненням персоналу.
5. Підсистема розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу; • витрати на підготовку і перепідготовку персоналу; • витрати на формування резерву керівників.
6. Підсистема стимулювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • витрати на просування; • витрати на планування трудової кар'єри; • витрати на розробку нових систем оплати праці; • витрати, пов'язані з проведенням корпоративних свят.
7. Підсистема соціального партнерства	<ul style="list-style-type: none"> • витрати на медичне обстеження; • витрати на забезпечення громадським харчуванням; • витрати, пов'язані з житлово-побутовим обслуговуванням.
8. Підсистема організації умов праці	<ul style="list-style-type: none"> • витрати на охорону та безпеку праці; • витрати на організацію робочого місця; • витрати на вирішення трудових спорів та конфліктів; • витрати на розвиток організаційної культури.

Наведена класифікація витрат на персонал включає витрати, які безпосередньо пов'язані із забезпеченням ефективного функціонування кожної підсистеми управління персоналом з метою ухвалення доцільних та обґрунтованих управлінських рішень.

З огляду на мотиваційну роль, на особливості планування та обліку важливим є розмежування загальних витрат на персонал на такі складові: витрати, що за чинними нормативними актами

входять до фонду оплати праці (оплата відпрацьованого та невідпрацьованого часу); внески (відрахування) до державних фондів соціального страхування, що прямо залежать від фонду оплати праці; витрати, спрямовані на розвиток персоналу, соціальні пільги і допомоги, що не належать до фонду оплати праці [35, с. 255].

2. Структура витрат на робочу силу

Статистичне поняття «витрати на робочу силу» сформульовано у Резолюції XI Міжнародної конференції статистиків праці (1966 р.): до них належать витрати, які несе роботодавець у зв'язку з наймом і утриманням робочої сили [35, с. 255].

З метою забезпечення єдиного методологічного підходу та можливості здійснення порівняльного аналізу на міжнародному рівні було розроблено міжнародні трудові стандарти щодо уніфікованого складу витрат на робочу силу (Конвенція МОП № 160 та Рекомендації МОП № 170 «Про статистику праці» від 1985 р). Україна в 1991 році ратифікувала конвенцію МОП № 160 і на її основі в 1997 році Міністерством статистики України було затверджено «Інструкцію по визначенню вартості робочої сили» [102]. Відповідно до неї **вартість робочої сили** – це розмір фактичних видатків наймача на утримання робочої сили. Згідно з Інструкцією «витрати на персонал» тлумачаться як «вартість робочої сили» і як синонім використовується поняття «витрати на робочу силу» [103, с. 80].

Вартість робочої сили визначається за такими складовими групами [102]:

1) *пряма оплата праці* – це витрати роботодавця, які включають нарахування штатним працівникам за виконану роботу за тарифними ставками (окладами), відрядними розцінками та посадовими окладами, відсоткові та комісійні винагороди, надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, передбачені чинним законодавством або колективним договором, премії та винагороди, що мають систематичний характер, оплату надурочних робіт і робіт у

вихідні, святкові й неробочі дні, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, нарахування працівникам, які не перебувають у штаті підприємства тощо;

2) *оплата за невідпрацьований час* – це витрати роботодавця, які включають оплату основної, додаткових та інших відпусток працівників, заробітну плату, що зберігається за основним місцем роботи працівників, за час їхнього навчання з відривом від виробництва, оплату працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків у робочий час, оплату, що зберігається за працівниками, які підлягають медичному огляду, за час перебування в медичному закладі на обстеженні, оплату простоїв не з вини працівників тощо;

3) *премії та нерегулярні виплати* – це винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер, наприклад, винагороди за підсумками роботи за рік, щорічні винагороди за вислугу років (стаж роботи), виплати до ювілейних та пам'ятних дат, матеріальна допомога, що має систематичний характер, надана всім або більшості працівників;

4) *заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах* – це витрати роботодавця, які включають вартість виданої працівникам продукції, безоплатно наданих форменого одягу, обмундирування, подарунків до свят та пам'ятних дат, продуктів харчування, оплата харчування, суми компенсації витрат працівників з оплати житла, вартість безоплатно наданих окремим категоріям працівників вугілля, комунальних послуг, послуг зв'язку і суми коштів на відшкодування їхньої оплати або здешевлення тощо;

5) *витрати підприємств на оплату житла працівників* – це вартість житла, переданого у власність працівникам, витрати на утримання житлового фонду для працівників, погашення позик, виданих працівникам, або відсотків за користування ними, субсидії працівникам, що не підлягають поверненню, для поліпшення житлових умов і на індивідуальне будівництво тощо;

6) *витрати підприємств на соціальне забезпечення працівників* – витрати роботодавця, які включають єдиний

внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, суми оплати перших п'яти днів тимчасової непрацездатності працівників, страхові внески підприємств за договорами добровільного страхування працівників та членів їхніх сімей, соціальні допомоги та виплати працівникам, не передбачені законодавством, матеріальна допомога разового характеру, що надається окремим працівникам тощо;

7) *витрати на професійне навчання* – витрати роботодавця, які включають оплату за навчання працівників на підставі договорів між навчальними закладами та підприємством, стипендії працівникам, направленим підприємством на навчання з відривом від виробництва, витрати на утримання навчальних будівель і приміщень для навчання, оренду приміщень для проведення навчання, придбання навчальних посібників та матеріалів, оплату праці викладачів, що не перебувають у штаті підприємства тощо;

8) *витрати на утримання громадських служб* – це витрати роботодавця на утримання їдалень, профілакторіїв, санаторіїв, будинків і таборів відпочинку, медпунктів, бібліотек, клубів, спортивних споруд, дошкільних закладів та інших громадських служб, придбання медикаментів, проведення культурно-масових, спортивних та інших громадських заходів, оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах або її здешевлення тощо;

9) *витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп*, включають: авторський та лекційний гонорар, одноразові допомоги та добові, які виплачуються при переведенні, прийомі і направленні на роботу в іншу місцевість та у відрядженні, вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, суми матеріальної допомоги, що надається на поховання та ін.;

10) *податки, що відносяться до витрат на робочу силу* – це податки та збори, розмір яких залежить від величини фонду оплати праці найманих працівників, їхньої кількості або складу.

Складові витрат на робочу силу за кожною групою наведено в додатку Ж.

Витрати, які відображені в пунктах 1-4, за визначенням

Міжнародної організації праці є «прямими витратами на робочу силу», витрати пунктів 5-10 відносяться до «непрямих витрат на робочу силу».

Виокремлюються також видатки, які *не відносяться до витрат на робочу силу*:

1) суми допомоги по соціальному страхуванню (по тимчасовій непрацездатності, з вагітності та пологів, при народженні дитини, по догляду за дитиною, виплати на дітей малозабезпеченим сім'ям тощо), відшкодування заробітку або інших витрат у випадку заподіяної шкоди здоров'ю працівників, інші виплати за рахунок фонду соціального страхування, пенсійного фонду та інших позабюджетних фондів;

2) доходи, одержані працівниками підприємств у вигляді сум, нарахованих по акціях і внесках членів трудового колективу в майно підприємств (дивіденди, проценти);

3) витрати для здійснення заходів по ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи та соціальному захисту населення;

4) винагороди за відкриття, винаходи та раціоналізаторські пропозиції.

Джерелами інформації для розрахунку вартості робочої сили є первинна документація по обліку особового складу працівників організації, використанню робочого часу, обліку виробітку та заробітної плати, розрахунків з робітниками і службовцями по заробітній платі, обліку касових операцій тощо.

3. Планування витрат на персонал

Планування витрат на персонал є необхідним елементом стратегічного і оперативного планування в організації загалом. При цьому, планування витрат на персонал ґрунтується на врахуванні зовнішніх і внутрішніх факторів впливу [9, с. 333]. До *зовнішніх факторів впливу* відносяться наступні:

- зміна розмірів внесків на соціальне страхування відповідно до чинного законодавства;
- зміни правил оподаткування та загальної податкової політики;
- перегляд політики пенсійного забезпечення;

- впровадження індексації та змін у тарифікації оплати праці;
- непередбачені витрати на зміни тарифних угод (збільшення тривалості відпусток, скорочення робочого часу тощо).

Внутрішні фактори впливу на діяльність організації – це результати планування чисельності і структури персоналу, різноманітні супроводжувальні витрати, які з’являються тільки в організації. До них відносяться:

- основні і додаткові витрати на оплату праці;
- енергетичні витрати;
- витрати на технічне обслуговування;
- допоміжні і виробничі матеріали;
- транспортні витрати;
- витрати на перевезення;
- витрати на охорону навколишнього середовища;
- амортизаційні відрахування;
- інженерні послуги;
- витрати на утримання приміщення, оренду;
- інші подібні витрати.

Практика планування в організаціях залежить від того, яким чином розподілена відповідальність за витрати на ієрархічних рівнях. Вона може бути центристською, тобто керівництво організації визначає бюджет, який повинен виконуватись. Оскільки участь в прийнятті рішень – це управлінський інструмент, то в процес планування повинні бути включені працівники, які відповідають за питання витрат на персонал на місцях їх виникнення, щоб вони при виконанні меж витрат ототожнювали себе з плануванням.

Під **бюджетом витрат на персонал** слід розуміти затверджений керівництвом організації документ, що містить загальний розмір витрат на персонал, їх склад за статтями витрат з розбивкою на планові періоди [21, с. 403]. В системі управління персоналом можуть складатись як укрупнені (бюджет персоналу), так і деталізовані бюджети (бюджет витрат на формування персоналу, бюджет витрат на використання персоналу та ін.).

Процес безпосереднього планування витрат на персонал зазвичай складається із чотирьох основних етапів [9, с. 334-

336]:

1) формування калькуляції та усіх розрахунків, пов'язаних із плануванням персоналу у поточному періоді, заповнення форм планування витрат на персонал;

2) подання інформації безпосередньому керівнику на перевірку та доповнення;

3) подання сформованих планів для узгодження з вищим керівництвом та прийняття рішення про ухвалення і затвердження плану для виконання;

4) надання розпоряджень щодо виконання статей плану безпосереднім виконавцям і впровадження плану в дію.

Розглядаючи перший етап процедури планування витрат на персонал потрібно детальніше зупинитися на місці витрат на персонал у загальній калькуляції витрат виробництва.

В першу чергу відповідальні за виконання планових розрахунків ознайомлюються з інформацією виконання планів за минулі періоди, рівень їх досягнення та загального фінансування усіх операцій. Розраховуються показники виконання річного бюджету, фактичних витрат за минулий рік, планових та фактичних витрат поточного року, абсолютні та відносні відхилення.

Схвалений бюджет за окремими місцями виникнення витрат, розділений відповідно до видів витрат, надається в розпорядження відповідальних за витрати за місцями їх виникнення. Ці витрати залишаються стабільними протягом одного року, якщо управління на підставі непередбачених економічних змін не прийме іншого рішення. Якщо протягом року виявляється недостатність витрат на будь-яку статтю плану, керівникові структурного підрозділу в найкоротший термін потрібно представити клопотання на перевищення витрат. Не дозволяється заниження бюджету за одним видом витрат зараховувати разом з перевищенням бюджету з іншого виду. Відповідальний за витрати за місцями їх виникнення зобов'язаний дотримуватись бюджету будь-якого виду витрат.

Оскільки оплата праці є основною складовою витрат роботодавця на персонал, то найбільше уваги в процесі планування приділяється саме плануванню заробітної плати.

Основні завдання планування заробітної плати полягають в обґрунтуванні на плановий період:

- 1) фонду оплати праці;
- 2) форм і систем оплати праці за основними категоріями працівників;
- 3) тарифних ставок, посадових окладів та інших норм і нормативів оплати праці;
- 4) витрат на оплату праці за видами продукції та центрами відповідальності [99, с. 103].

Тарифне планування фонду оплати праці ґрунтується на постійних тарифних ставках і посадових окладах, формах і системах індивідуальної чи бригадної оплати праці. Залежно від форми оплати праці планується фонд оплати праці для окремих категорій персоналу.

Фонд оплати праці робітників з відрядною і почасовою оплатою праці визначається за формулами [35, с. 260]:

$$\text{ФОП}_в = C_v \times T_n \times k_q \times k_{np}, \quad (13.1)$$

$$\text{ФОП}_п = C_p \times F \times \text{Ч}_р \times k_q \times k_{np} \times k_{рч}, \quad (13.2)$$

де $\text{ФОП}_в$ і $\text{ФОП}_п$ – фонди оплати праці відповідно робітників-відрядників і робітників-почасовиків, грн.; C_v і C_p – середні годинні тарифні ставки відрядної і почасової оплати праці, грн./н-год. і грн./люд.-год.; T_n – нормативна трудомісткість робіт, що плануються відрядно, н-год.; F – корисний фонд робочого часу в плановому періоді, люд.-год.; $\text{Ч}_р$ – кількість робітників з почасовою оплатою праці, осіб; k_q – коефіцієнт додаткової зарплати ($k_q \geq 1$); k_{np} – коефіцієнт преміювання за преміальними системами оплати праці ($k_{np} \geq 1$); $k_{рч}$ – коефіцієнт використання робочого часу ($k_{рч} \leq 1$).

Оплата праці працівників інших категорій – керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців планується за такою формулою [99, с. 104]:

$$\text{ФОП}_с = t_m \times k_{рч} \times \sum C_{(м)i} \times \text{Ч}_{(с)i} \times k_{(q)i} \times k_{(np)i}, \quad (13.3)$$

де t_m – кількість місяців у плановому періоді; $C_{(м)i}$ – місячний посадовий оклад i -тої групи працівників, грн./міс.; $\text{Ч}_{(с)i}$ – планова кількість працівників з i -тим місячним окладом.

Годинні тарифні ставки C_v і C_p визначаються як

середньозважені за плановою чисельністю робітників різних кваліфікаційних рівнів.

Якщо в плановому періоді не передбачаються суттєві зміни в організації праці, то коефіцієнти k_q , k_{np} і $k_{pч}$ визначаються методом екстраполяції фактичних значень у минулих періодах.

Безтарифне планування фонду оплати праці використовується у випадках відсутності необхідної і достовірної інформації для тарифного планування. При цьому застосовуються досвідно-статистичні методи укрупнених і відповідно приблизних планових розрахунків фонду оплати праці.

Відтак, фонд оплати праці може визначатись за основними категоріями персоналу як добуток ринкової ціни робочої сили та планової чисельності працівників відповідних категорій. Замість ринкової ціни можна також використовувати в розрахунках середню заробітну плату в звітному періоді та темпи її зростання, у такому разі [35, с. 261]:

$$\Phi ОП = \overline{З}_м \times I_з \times t_м \times Ч_n, \quad (13.4)$$

де $\overline{З}_м$ – середньомісячна заробітна плата у звітному періоді, грн./міс.; $t_м$ – кількість місяців у плановому періоді; $I_з$ – середньостатистичний або інфляційний індекс зростання зарплати; $Ч_n$ – чисельність персоналу у плановому періоді, осіб.

Витрати на захист здоров'я працівників плануються на підставі попередньо розробленої комплексної програми чи плану організаційно-технічних заходів. При цьому, всі витрати організації, пов'язані із захистом здоров'я, умовно можна поділити на дві групи:

1) витрати, обумовлені законодавчими актами – до них належать кошти, що витрачаються на:

- атестацію робочих місць за умовами праці;
- щорічне спеціальне навчання, інструктаж та перевірку знань з охорони праці для осіб, зайнятих на роботах із підвищеним рівнем небезпеки;
- проведення медичних оглядів працівників;
- забезпечення працівників спецодягом та іншими засобами індивідуального захисту;

- надання працівникам профілактичного харчування;
- доплати за роботу в несприятливих умовах праці;
- надання додаткових оплачуваних днів відпустки для осіб, що працюють у несприятливих виробничих умовах;
- страхові виплати працівникам у разі нещасних випадків на виробництві та ін.

2) витрати, ініційовані організацією – до них належать кошти, що витрачаються на:

- підвищення комфортності умов праці на робочих місцях;
- додаткове страхування від нещасних випадків;
- медичне страхування;
- оплату путівок на оздоровлення;
- оплату занять в спортивних секціях;
- організацію корпоративних програм, що заохочують здоровий спосіб життя, та ін.

Методи планування інших витрат на персонал наведено в таблиці 13.3 [35, с. 263-264].

Таблиця 13.3

Планування інших витрат на персонал

Витрати	Методи планування
1	2
Витрати на навчання працівників.	Плануються складанням бюджету витрат на підставі детального плану заходів.
Внески організації на обов'язкове державне соціальне страхування.	Плануються відповідно до визначеного державою відсотка від фонду оплати праці.
Оплата перших п'яти днів тимчасової втрати працездатності.	Не планується.
Соціальна допомога і виплати, встановлені колективним договором; внески організації відповідно до договорів добровільного медичного і пенсійного страхування.	Підрозділам можуть визначатись нормативи. Плануються прямим способом (множенням кількості працівників, охоплених цими виплатами, на встановлену річну суму виплати).
Одноразова допомога працівникам, що виходять на пенсію.	Планується множенням кількості працівників на середньомісячну зарплату і на коефіцієнт, що враховує кратність виплат відповідно до умов колективного договору.
Виплати, пов'язані з відрядженням працівників.	Плануються у вигляді бюджету коштів у відсотках від фонду оплати праці.

продовження табл. 13.3

1	2
Вартість подарунків до свят і квитків на розважальні заходи для дітей працівників.	Плануються залежно від кількості дітей працівників і вартості подарунків та квитків.
Позички працівникам на індивідуальне будівництво, матеріальна допомога на оплату лікування, оздоровлення дітей та поховання.	Плануються у вигляді бюджету у відсотках від фонду оплати праці.
Доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності організації.	Плануються у відсотках від суми прибутку.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття «витрати на персонал».
2. За якими ознаками можна класифікувати витрати на персонал?
3. Назвіть складові групи, за якими визначається вартість робочої сили.
4. Які фактори слід враховувати при плануванні витрат на персонал?
5. Назвіть основні завдання планування заробітної плати.
6. Охарактеризуйте особливості тарифного планування фонду оплати праці.
7. Яким чином плануються витрати на захист здоров'я працівників?
8. Які методи використовуються для планування інших витрат на персонал?

Тести для самоконтролю

1. За рівнем підходу витрати на персонал можуть бути:
 - А) довготривалими, поточними;
 - Б) первинними, відновними;
 - В) персоніфікованими, знеособленими;
 - Г) з позицій держави, з позицій організації, з точки зору працівника.

2. За фазами процесу відтворення робочої сили витрати на персонал можуть бути:

А) на виробництво робочої сили, на розподіл робочої сили, на споживання (використання) робочої сили;

Б) первинними, відновними;

В) прямими, непрямыми;

Г) довготривалими, поточними.

3. Джерелами інформації для розрахунку вартості робочої сили є:

А) первинна документація по обліку особового складу працівників організації;

Б) первинна документація по обліку використання робочого часу;

В) первинна документація по обліку виробітку та заробітної плати;

Г) всі відповіді правильні.

4. До зовнішніх факторів впливу на планування витрат на персонал відносяться:

А) основні і додаткові витрати на оплату праці;

Б) енергетичні витрати;

В) впровадження індексації та змін у тарифікації оплати праці;

Г) амортизаційні відрахування.

5. До внутрішніх факторів впливу на планування витрат на персонал відносяться:

А) зміна розмірів внесків на соціальне страхування відповідно до чинного законодавства;

Б) зміна правил оподаткування та загальної податкової політики;

В) перегляд політики пенсійного забезпечення;

Г) витрати з технічного обслуговування.

6. До витрат на захист здоров'я працівників, що обумовлені законодавчими актами, належать кошти, які витрачаються на:

А) оплату путівок на оздоровлення;

Б) атестацію робочих місць за умовами праці;

В) підвищення комфортності умов праці на робочих місцях;

Г) додаткове страхування від нещасних випадків.

7. До витрат на захист здоров'я працівників, які ініційовані організацією, належать кошти, що витрачаються на:

А) надання працівникам профілактичного харчування;

Б) доплати за роботу в несприятливих умовах праці;

В) надання додаткових оплачуваних днів відпустки для осіб, що працюють у несприятливих виробничих умовах;

Г) підвищення комфортності умов праці на робочих місцях.

Практичні завдання

1. Розмежуйте фактичні витрати роботодавців на робочу силу за групами. Визначте прямі та непрямі витрати на робочу силу.

Витрати роботодавців на робочу силу

Група витрат на персонал	Витрати на персонал
1	2
1. Пряма оплата.	Винагорода за вислугу років, стаж роботи.
2. Оплата за невідпрацьований час.	Оплата праці за виготовлену продукцію, що виявилась браком не з вини працівника.
3. Премії та нерегулярні виплати.	Оплата простоїв не з вини працівника. Оплата основних і додаткових відпусток.
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.	Грошові компенсації за невикористану відпустку. Зменшення вартості харчування працівників як готівкою, так і за безготівковими розрахунками в їдальнях, буфетах, профілакторіях.
5. Витрати на оплату житла працівників.	Витрати на оплату безкоштовно наданого працівникам підприємств житла або суми грошових компенсацій за ненадання безкоштовно житла.
6. Витрати на соціальне забезпечення працівників.	Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію.
7. Витрати на професійне навчання.	Оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються без відриву від виробництва.
8. Витрати на утримання громадських служб.	Вартість екскурсій і мандрівок.
9. Витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп.	Авторський та лекційний гонорар.
10. Податки, що відносяться до витрат на робочу силу.	

2. Обґрунтуйте необхідність та вартість найму нового працівника на підприємство (базу практики студента) за основними складовими витрат.

ТЕМА 14. КОНТРОЛІНГ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

1. Вимірювання витрат на персонал.
2. Управління витратами на персонал
3. Оптимізація витрат на персонал.

1. Вимірювання витрат на персонал

Вимірювання витрат на персонал засноване на використанні таких основних підходів:

1) *витратний підхід*, який полягає в тому, що витрати на персонал вимірюються в грошовому вирахуванні інвестиційних витрат на поточне утримання персоналу. Таким чином намагаються підрахувати яким коштом обійдеться загальне утримання персоналу в організації. На рахунках, відповідно до розробленого переліку, обліковуються витрати на формування людських ресурсів, які, залежно від змісту, відображаються або як довгострокові інвестиції, що збільшують розмір функціонуючого «людського капіталу», або списуються як поточні витрати;

2) *підхід приблизної оцінки поточної вартості персоналу* базується на створенні зразкової оцінки поточної вартості персоналу. Це досягається шляхом оцінювання поточної вартості (для організації) окремого працівника, що виражена в гривнях. Її множать на кількість років, протягом яких працівник, ймовірно, залишиться працювати в організації;

3) *метод економічного аналізу та обліку людських ресурсів* (human resources accounting) ґрунтується на тому, що врахування витрат на персонал ведеться двома паралельними методами – звичайною витратною оцінкою та методом спеціально затвердженого переліку витрат на «людські ресурси», що в залежності від змісту або розглядаються як довгострокові вкладення, які збільшують розмір функціонуючого «людського капіталу», або списуються як витрати. При такому підході звільнення цінного працівника з організації, хвороба або передчасна смерть, відображається на рахунках як втрата капіталу. Витрати на навчання розглядаються (за аналогією з

витратами на ремонт устаткування) як відновлення первісної вартості капіталу (або додавання вартості під час «модернізації»). Використовується поняття «амортизація людського капіталу», за яким усі витрати, пов'язані з відновленням, заміною і т.п. визначаються як витрати на амортизацію устаткування. Метод обліку людських ресурсів є складним у розрахунку, особливо у визначенні різних нормативів, оцінці ефективності вкладень;

4) *метод, заснований на оцінці витрат на придбання персоналу і його заміну* – ґрунтується на детальному оцінюванні елементів витрат як з боку працівників кадрової служби, так і загалом на виконання необхідних процесів [9, с. 327-329].

Показник величини витрат на персонал є абсолютним, тому його використання в аудиті персоналу та при прийнятті управлінських рішень достатньо обмежене. Відтак, на практиці використовуються відносні показники витрат на персонал (табл. 14.1 [21, с. 416-417]).

Таблиця 14.1

Показники витрат на персонал

Показник	Економічний зміст
1	2
Частка витрат на персонал в обсязі реалізації	Показує яка частина валового доходу організації витрачається на персонал, тобто скільки копійок з кожної заробленої гривні витрачалось на персонал.
Витрати на одного працівника	Розраховується шляхом розподілу загальної величини витрат на персонал за певний період на чисельність працівників організації.
Витрати на одну продуктивну годину роботи	Скільки організації в середньому обходиться одна година продуктивної праці з огляду витрат на персонал.

Показники витрат на персонал доцільно аналізувати в динаміці, порівнювати з середньогалузевими та «еталонними» значеннями. Аналіз виявлених відхилень дозволить оцінити позитивні чи негативні зміни в системі управління персоналом.

2. Управління витратами на персонал

Управління витратами на персонал – це сукупність послідовних та безперервних управлінських дій, безпосередньо пов'язаних з витратами, що виникають у процесі функціонування підсистем управління персоналом, метою яких є забезпечення ефективності діяльності організації [104, с. 6].

У системі управління персоналом управління витратами на персонал є одним з основних управлінських процесів. Зокрема, управління персоналом полягає у виконанні системи загальних і спеціальних управлінських функцій з метою реалізації спільних завдань і цілей організації [99, с. 32-33].

Перелік і послідовність виконання загальних функцій є наступними:

- 1) облік і звітність;
- 2) аналіз і аудит;
- 3) планування;
- 4) організація і координація взаємодії;
- 5) контроль.

Спеціальними називаються функції управління окремими процесами формування, розвитку і використання трудового потенціалу (трудових можливостей) персоналу. Розмежування спеціальних функцій здійснюється за такими функціональними цілями управління персоналом:

1) забезпечення відповідності чисельності персоналу (за професіями, рівнями кваліфікації та іншими трудовими характеристиками) потребам організації, які змінюються в часі під впливом ряду факторів: обсягів виробництва, асортименту продукції, звільненням частини працівників за власним бажанням тощо;

2) створення організаційно-технічних передумов високопродуктивної і безпечної праці найнятих працівників на основі її раціонального поділу і кооперації;

3) ефективне стимулювання працівників (з урахуванням їх особистих потреб) для виконання поточних завдань і досягнення визначених цілей організації;

4) соціальний розвиток колективу працівників, попередження і усунення міжгрупових і міжособистих конфліктів.

Управління витратами на утримання персоналу може здійснюватися в на основі управління:

1) *чисельністю персоналу* (зміна чисельності персоналу відразу ж впливає на витрати, визначаючи не тільки витрати на утримання персоналу, але й розмір інших виробничих витрат (придбання спецодягу, використання службових приміщень, їх обслуговування тощо));

2) *бюджетом витрат, на які можна впливати* (зменшення витрат, які безпосередньо не пов'язані з чисельністю персоналу);

3) *постановкою завдань в організації* (корегування постановки завдань, перегляд кадрової політики, програм розвитку персоналу тощо) [9, с. 348].

Усі витрати на утримання персоналу регулюються:

1) через існуючі витрати:

- за рахунок обмеження чисельності персоналу;
- шляхом припинення найму на роботу;
- методом активного скорочення персоналу;

2) через робочі виплати:

- «заморожування» виплат премій, надбавок та доплат (тобто понадтарифних виплат);
- перерахування підвищення тарифів на позатарифні виплати;

- корегування внутрішніх фондів соціального забезпечення;

3) *через аналіз загальних витрат* (визначення можливостей скорочення за рахунок припинення неефективних програм витрат на персонал, можливість зменшення вартості матеріально-технічного забезпечення без втрати загальної ефективності та результативності праці);

4) за допомогою підвищення ефективності:

- однакові результати з меншою чисельністю персоналу;
- кращі результати, отримані з тією ж чисельністю персоналу [9, с. 325-326].

3. Оптимізація витрат на персонал

В умовах нестабільної політичної та соціально-економічної ситуації роботодавці використовують різноманітні методи оптимізації витрат на персонал. Аудитору слід звернути увагу на деякі аспекти такої оптимізації як з точки зору роботодавця, так і захисту прав працівника, оскільки оптимізація витрат на персонал (зменшення заробітної плати, скорочення чисельності або штату працівників) є потенційною причиною конфліктів між працівниками і роботодавцем, а також спорів про незаконне звільнення.

Найбільш популярними методами оптимізації витрат на персонал є наступні: зменшення розміру заробітної плати, введення неповного робочого часу, простою, а також, в самих кардинальних випадках, скорочення персоналу [105].

Трудове законодавство дозволяє встановлювати режим *неповного робочого часу* як при прийомі на роботу, так і надалі. Введення неповного робочого часу може здійснюватися як з ініціативи роботодавця, так і з ініціативи працівника. Видами режиму неповного робочого часу є:

- неповний робочий день (наприклад, коли роботодавець встановлює 6 робочих годин щодня);
- неповний робочий тиждень (наприклад, робочі дні – понеділок, вівторок і середа, при цьому зберігається 8-годинний робочий день)
- поєднання неповного робочого дня і неповного робочого тижня (наприклад, роботодавець може ввести режим роботи тільки з вівторка по четвер по 4 години на день).

Введення неповного робочого часу має бути обумовлено реальними змінами в організації виробництва і праці. Режим роботи відноситься до істотних умов праці, тому роботодавцю слід попередити працівника за 2 місяці до запровадження нового режиму робочого часу, а працівник має право відмовитися від нових умов праці. У цьому випадку в роботодавця з'являється право на звільнення працівника за п. 6 ст. 36 КЗпП України. Законодавством також не встановлено, в якій саме формі працівник повинен висловити свою незгоду з новими умовами

роботи. Разом з тим, рекомендується письмово оформляти як згоду працівника продовжувати роботу при змінених умовах, так і його відмову.

Наступною можливістю оптимізувати витрати на персонал є *введення простою*. Трудове законодавство визначає «простій» як призупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою або іншими обставинами. Виділяють два види простою: з вини працівника і без його провини. Розглянемо другий випадок. Зокрема, простій може виникати, наприклад, через відсутність належних умов праці, доступу до робочого місця, сировини, відключення електроенергії, аварії на виробництві, поломки обладнання тощо. Слід зазначити, що процедура оформлення простою не закріплена законодавством, а відповідні роз'яснення містяться в листі Міністерства соціальної політики України [106] і мають рекомендаційний характер. Незважаючи на необов'язковий характер зазначеного листа, рекомендується слідувати передбаченим правилами оформлення простою. Роботодавець повинен оформити акт про початок простою у вільній формі, позначивши причини, що зумовили призупинення роботи. Також слід оформити наказ, в якому фіксується початок і період простою, порядок оплати праці. У наказі може бути передбачена необхідність присутності або відсутності працівників на роботі. Логічним є те, що роботодавець може тільки приблизно визначити період простою, тому на практиці може існувати необхідність у продовженні періоду простою, а також виданні додаткового наказу. Норми трудового законодавства визначають, що час простою не з вини працівника роботодавець оплачує з розрахунку не нижче двох третіх тарифної ставки встановленого працівникові розряду (окладу). Відповідно до норм трудового законодавства в разі простою працівники можуть бути переведені за їх згодою з урахуванням спеціальності і кваліфікації на іншу роботу на тому ж підприємстві, в установі, організації на весь час простою або на інше підприємство, в установу, організацію, але в тій самій місцевості на строк *до одного місяця*.

Зменшення розміру заробітної плати. Заробітна плата працівника відноситься до істотних умов трудового договору. Законодавство України встановлює гарантії для працівників в частині оплати праці. Зокрема, законодавець забороняє роботодавцю в односторонньому порядку приймати рішення щодо оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами, колективними договорами. Разом з тим, трудове законодавство допускає зменшення розміру заробітної зарплати при дотриманні двох основних умов. По-перше, зменшення заробітної плати повинно бути обумовлено змінами в організації виробництва і праці. У постанові Пленуму ВСУ [107] наводяться приклади того, що може вважатися такими змінами (раціоналізація робочих місць, введення нових форм організації роботи, ліквідація, реорганізація). Другою умовою є те, що про таке зменшення працівник повинен бути повідомлений *за 2 місяці* до його введення. Тільки одночасне дотримання двох умов послужать законною підставою для зменшення заробітної плати працівника в односторонньому порядку. Важливим також є те, що працівник протягом двох місяців після того, як його повідомили про зменшення заробітної плати, може відмовитися продовжувати працювати у зв'язку зі зміненою істотних умов праці. У такому випадку його звільняють на підставі п. 6 ст. 36 КЗпП України.

Скорочення чисельності або штату працівників. Процедура скорочення чисельності або штату працівників передбачає ряд формальностей, які роботодавцю слід чітко дотримуватися з метою уникнення судових спорів (тема 7). Трудове законодавство передбачає вичерпний перелік підстав для звільнення працівника з ініціативи роботодавця. Одним з них є зміни в організації виробництва і праці. Законодавець вказує, що такі зміни можуть бути, зокрема, і у формі скорочення чисельності або штату працівників. Необхідно розрізняти поняття «скорочення чисельності працівників» і «скорочення штату працівників». «Скорочення чисельності» означає скорочення чисельності працівників, які займають одну і ту ж посаду. «Скорочення штату» позначає ліквідацію певної посади зі штатного розпису.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте зміст поняття «управління витратами на персонал».
2. Які елементи включає система управління витратами на персонал?
3. Яким чином регулюються витрати на персонал?
4. Охарактеризуйте основні підходи до вимірювання витрат на персонал?
5. Який з підходів до вимірювання витрат на персонал, на Вашу думку, найбільш ефективний?
6. Назвіть показники, які дозволяють виміряти витрати на персонал?
7. Які існують методи оптимізації витрат на персонал? В чому особливість їхнього застосування?

Тести для самоконтролю

1. Підхід до вимірювання витрат на персонал, який полягає в тому, що витрати вимірюються в грошовому вирахуванні інвестиційних витрат на поточне утримання персоналу – це:
 - А) витратний підхід;
 - Б) підхід приблизної оцінки поточної вартості персоналу;
 - В) метод економічного аналізу й обліку людських ресурсів;
 - Г) метод, заснований на оцінці витрат на придбання персоналу і його заміну.
2. Підхід до вимірювання витрат на персонал, який ґрунтується на детальному оцінюванні елементів витрат як з боку працівників кадрової служби, так і загалом на виконання необхідних процесів – це:
 - А) метод, заснований на оцінці витрат на придбання персоналу і його заміну;
 - Б) витратний підхід;
 - В) підхід приблизної оцінки поточної вартості персоналу;
 - Г) метод економічного аналізу й обліку людських ресурсів.

3. Показник вимірювання витрат на персонал, який розраховується шляхом ділення загальних витрат на персонал на загальну кількість продуктивних годин за період – це:

- А) частка витрат на персонал в обсязі реалізації;
- Б) витрати на одного працівника;
- В) витрати на одну продуктивну годину;
- Г) частка витрат на персонал у прибутку.

4. Показник витрат на персонал, який показує яка частина валового доходу організації витрачається на персонал – це:

- А) витрати на одну продуктивну годину;
- Б) частка витрат на персонал в обсязі реалізації;
- В) витрати на одного працівника;
- Г) частка витрат на персонал в собівартості продукції.

5. Витрати на утримання персоналу регулюються через:

- А) існуючі витрати;
- Б) робочі виплати;
- В) за допомогою підвищення ефективності;
- Г) всі відповіді правильні.

6. Сукупність послідовних та безперервних управлінських дій, безпосередньо пов'язаних з витратами, що виникають у процесі функціонування підсистем управління персоналом, метою яких є забезпечення ефективності діяльності організації – це:

- А) регулювання витрат на персонал;
- Б) оптимізація витрат на персонал;
- В) управління витратами на персонал;
- Г) планування витрат на персонал.

7. Управління витратами на персонал може здійснюватися на основі управління:

- А) чисельністю персоналу;
- Б) бюджетом витрат, на які можна впливати;
- В) постановкою завдань в організації;
- Г) всі відповіді правильні.

Практичні завдання

1. Приватне підприємство «Електрон» успішно функціонує на

ринку електроніки протягом семи років. За цей час середньооблікова чисельність штатних працівників постійно зростала та становила в 2014 році 259 осіб. Однак, в умовах затяжної економічної та політичної кризи в країні, обсяги діяльності підприємства значно знизились. Це обумовило необхідність оптимізації витрат на персонал.

Обґрунтуйте доцільність використання методів з оптимізації витрат на персонал та визначте ефективність їх використання в кризових умовах.

2. Розрахуйте показники витрат на персонал ПП «Світ» за період 2012-2014 рр.

Показники діяльності підприємства

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.
1	2	3	4
Чисельність персоналу, осіб	308	311	318
Обсяг реалізації, млн. грн.	18,8	20,1	22,3
Обсяг витрат на персонал, млн. грн.	1,908	2,42	2,68
Кількість продуктивних годин, тис. год.	624,82	626,352	628,544

За результатами розрахунків проаналізуйте показники витрат на персонал, виявіть позитивні чи негативні зміни. Запропонуйте заходи щодо підвищення ефективності управління витратами на персонал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Булыга Р. П. Основы аудита [Текст] / Р. П. Булыга. — Ростов на Дону : Феникс, 2010. — 317 с.
2. Основы аудиту. С. І. Дерев'янка, С. О. Олійник, Н. П. Кузик, О. М. Ганяйло / Навч. пос. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 328 с.
3. Закон України «Про аудиторську діяльність» із змінами і доповненнями від 22.04.93 р. № 3125-XII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3125-12>
4. Аудит. Р. Монтгомери : Пер.с англ. — М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. — 542 с.
5. Робертсон Дж. Аудит : — М. : КРМС Аудиторская фирма «Контакт», 1993. — 496 с.
6. Рудницький В. С. Методологія і організація аудиту. — Тернопіль : «Економічна думка», 1998. — 196 с.
7. Полякова Л. М. та ін. Аудит : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. дистанц. форми навч. / Л. М. Полякова, М. В. Корягін, В. І. Воськало, В. М. Чубай. — Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2004. — 244 с.
8. Петрик О. А., Фенченко М. Т. Аудит у зарубіжних країнах: Навч.-метод. посібник. — К. : КНЕУ, 2002. — 168 с.
9. Лук'яненко Н. Д. Аудит персоналу : навч. посіб. / Н. Д. Лук'яненко, В. Г. Шульга, Г. В. Ларичева; Донец. нац. ун-т. — Донецьк : ДонНУ, 2011. — 389 с.
10. Ільїна С. Б. Основы аудиту: Навчально-практичний посібник. — К. : Кондор, 2009. — 378 с.
11. Аудит. (Основи державного, незалежного професійного та внутрішнього аудиту). / За ред. проф. Немченко В. В., Редько О. Ю., Підручник. — К. : Центр учбової літератури, 2012. — 540 с.
12. Виноградова М. О. Аудит [текст] : навч. посіб. / М. О. Виноградова, Л. І. Жидєєва — К. : «Центр учбової літератури», 2014. — 654 с.
13. Основы аудиту. С. І. Дерев'янка, С. О. Олійник, Н. П. Кузик, О. М. Ганяйло. / Навч. пос. — К. : Центр учбової

літератури, 2008. — 328 с.

14. Пшенична А. Ж. Аудит. Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 320 с.

15. Міжнародні стандарти аудиту [Електронний ресурс] / Аудиторська палата України. — Режим доступу : <http://apu.com.ua/msa>

16. Щирба М. Т. Внутрішньофірмова стандартизація аудиту / М. Т. Щирба // Інноваційна економіка. — 2013. — № 7 (45). — С. 279—302.

17. Адамовська В. С. Аудит ефективності управлінської діяльності [Електронний ресурс] / В. С. Адамовська // Ефективна економіка. — 2014. — № 4. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2904>

18. Левицька С. О., Левицька І. О. Управлінський аудит як інструмент оптимізації витрат енергопостачальних компаній / С. О. Левицька, І. О. Левицька // Незалежний аудитор. — 2014. — № 9. — С. 29—38.

19. Parker L. D. Value-for-Money Auditing: Conceptual, Development and Operational Issues. — Caulfield, AU: Australian Accounting Research Foundation, Auditing Discussion Paper No. 1, 1986.

20. Хонгрэн Ч. Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч. Т. Хонгрэн, Дж. Фостер. — М. : Финансы и статистика, 1995. — 416 с.

21. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала : учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. — М. : Альфа-пресс, 2006. — 435 с.

22. Грішнова О. А., Брінцева О. Г. Роль кадрового консалтингу у формуванні та розвитку корпоративної культури / О. А. Грішнова, О. Г. Брінцева // Науковий вісник ЧДІЕУ. — 2010. — № 2 (6). — С. 141—148.

23. Жуковська В. М. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту / В. М. Жуковська // Вісник КНТЕУ. — 2010. — № 4. — С. 48—56.

24. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА — М., 2002. — 638 с.

25. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації / І. О. Совершенна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. — 2013. — № 1 (21). — С. 31—41.

26. Фріман Є. М. Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві / Є. М. Фріман // Проблеми економіки. — 2012. — № 3. — С. 151—154.

27. Селина А. И. Организационно-методические аспекты аудита системы управления персоналом предприятий : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А. И. Селина. — М., 2007. — 22 с.

28. Долинин А. Ю. Кадровый аудит : курс лекций / А. Ю. Долинин. — Ряз. гос. ун-т им. С. А. Есенина. — Рязань, 2011. — 96 с.

29. Социальный аудит : учебное пособие / под общ. редакцией д.э.н., проф. А. А. Шулуса, д.э.н., проф. Ю. Н. Полова. — М. : Издательский дом «АТИСО», 2008. — 620 с.

30. Донець М. Кадровий аудит на підприємстві: підготовка документів / М. Донець // Праця і Закон. — 2014. — № 3 (171). — С. 6.

31. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Переліку типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів» із змінами і доповненнями № 578/5 від 12.04.2012 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0571-12>

32. Богданова Т. І. Планування та аналіз трудових показників: Навчальний посібник. — Одеса : ОНЕУ, ротاپронт, 2014. — 196 с.

33. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник / О. А. Грішнова. — 5-те вид., оновлене. — К. : Знання, 2011. — 390 с.

34. Кодекс законів про працю України із змінами і доповненнями від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
35. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] — К. : КНЕУ : Краматорськ : НКМЗ, 2013. — 666 с.
36. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
37. Сардак О. В. Оцінка результативності програм розвитку персоналу у підприємствах [Електронний ресурс] / О. В. Сардак // Економічні науки/5.Управління трудовими ресурсами. — Режим доступу : http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/62774.doc.htm
38. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Маслов Е. В. // Новосиб. гос. акад. экономики и упр. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 309 с.
39. Ерохина Р. И., Жуков А. Л. Аудит и контроллинг персонала : учебно-методический комплекс / Р. И. Ерохина, А. Л. Жуков. — М. : Издательский дом «АТИСО», 2008. — 137 с.
40. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — СПб. : Питер, 2007.
41. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII із змінами і доповненнями [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
42. Рекомендації щодо побудови, впровадження та удосконалення системи управління охороною праці [Електронний ресурс] / Державна служба гірничого нагляду та промислової безпеки України. — Режим доступу : <http://dnop.gov.ua/index.php/uk/normativna-baza/nakazi/3041-2265>
43. Методика з формування документації системи управління охороною праці та її заповнення [Електронний ресурс] / Національний науково-дослідний інститут промислової безпеки та охорони праці. — Режим доступу : <http://ndiop.kiev.ua/index.php?do=static&page=services>
44. Закон України «Про загальнообов'язкове державне

соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» від 21.12.2000 р. № 2180-III із змінами і доповненнями [Електронний ресурс] / Верховна Рада України.

— Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2180-14>

45. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 р. № 2801-XII із змінами і доповненнями [Електронний ресурс] / Верховна Рада України.

— Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>

46. Закон України «Про пожежну безпеку» від 17.12.1993 р. № 3745-XII із змінами і доповненнями [Електронний ресурс] / Верховна Рада України.

— Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3745-12>

47. Заїченко В. І. Курс лекцій з дисципліни «Охорона праці в галузі» (для студентів 5 курсів денної і 6 курсу заочної форми навчання спеціальностей: 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»; 7.14010101, 8.14010101 «Готельна і ресторанна справа»; 7.14010301, 8.14010301 «Туризмознавство»; 7.03060107, 8.03060107 «Логістика»; 7.18010013, 8. 18010013 «Управління проектами») / В. І. Заїченко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. — Х. : ХНУМГ, 2014. — 160 с.

48. Пашков В. І. Конспект лекцій з дисципліни «Основи охорони праці» (для студентів 4-5 курсів заочної форми навчання галузей 0305 «Економіка та підприємництво», 0306 «Менеджмент та адміністрування» та слухачів другої вищої освіти спеціальностей 7.03050401 «Економіка підприємства», 7.03050901 «Облік і аудит») / В. І. Пашков, Г. А. Жовтяк, З. К. Бодня; Харк. нац. акад. міськ. госп ва. — Х. : ХНАМГ, 2012. — 83 с.

49. Яремко З. М., Тимошук С. В., Третяк О. І., Ковтун Р. М. Охорона праці: Навч. посіб. за ред. проф. З. М. Яремка. — Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. — 69 с.

50. Бужанська М. В. Методика розрахунку соціальної ефективності функціонування системи управління охороною праці та впровадження праце охоронних заходів у готельно-ресторанному комплексі / М. В. Бужанська // Науковий вісник

НЛТУ України. — 2014. — № 24.8. — С. 391—396.

51. Хоменко Л. М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства / Л. М. Хоменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2011. — № 3, Т. 2. — С. 102—109.

52. Беркович Т. А., Былкова Т. О. Развитие методики аудита вознаграждений персонала организации [Электронный ресурс] / Т. А. Беркович, Т. О. Былкова // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. — № 5. — Режим доступа : <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=9713>

53. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР із змінами і доповненнями [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

54. Наказ Державного комітету стис тики України «Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати» від 13.01.2004 № 5 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04>

55. Долинина Т. Н. Оценка эффективности использования фонда заработной платы / Т. Н. Долинина // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2008. — № 23. — С. 98—103.

56. Морщенок Т. С., Романенко І. О. Роль економічного аналізу в організації оплати праці на підприємстві / Т. С. Морщенок, І. О. Романенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. — 2011. — Т. 3. — С. 199—203.

57. Сукач О. О. Показники ефективності витрат на оплату праці / О. О. Сукач // Науковий вісник. — 2012. — № 3(182). — С.168—176.

58. Жогова О. Аудит розрахунків з оплати праці [Електронний ресурс] / О. Жогова // Незалежний аудитор. — Режим доступу : http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/471?view=material

59. Гамова О. В, Донець А. С. Концептуальні основи проведення аудиту розрахунків за виплатами працівникам на

підприємстві / О. В. Гамова, А. С. Донець // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. — 2013. — Вип. 1, Т. 2. — С. 76—81.

60. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій 30.11.1999 № 291 із змінами і доповненнями [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>

61. Ангеловська О. В., Синяєва Л. В. Аудит розрахунків з оплати праці та типові помилки і порушення, що можуть бути виявлені при його проведенні / О. В. Ангеловська, Л. В. Синяєва // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). — 2014. — № 1(25). — С. 14—18.

62. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність: Підручник. — К. : Знання, 2008. — 431 с.

63. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях [Текст] / Л. Эдвинссон. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 248 с.

64. Пожуєв В. І. Інтелектуальний капітал як стратегічний потенціал організації [Електронний ресурс] / В. І. Пожуєв // Гуманітарний вісник ЗДІА. — 2009. — Вип. 97. — Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_37_1.pdf

65. Бутнік-Сіверський О. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект / О. Бутнік-Сіверський // Інтелектуальний капітал. — 2002. — № 1. — С. 16—27.

66. Сьомченко В. В. Інтелектуальний капітал як фактор фактор розвитку інноваційної економіки / В. В. Сьомченко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. — 2012. — Вип. 2, Т. 1. — С. 196—199.

67. Голяш І., Будник Л. Аналіз інтелектуального капіталу підприємства / І. Голяш, Л. Будник // Економічний аналіз. — 2010. — Вип. 7. — С. 254—256.

68. Возняк Г., Бенівська Л. Інтелектуальний капітал підприємств: проблеми ідентифікації та оцінки / Г. Возняк, Л. Бенівська // Вісник Львів. ун-ту. — 2009. — Вип. 41. —

С. 115—123.

69. Дерун І. А. Проблеми оцінювання інтелектуального капіталу та його відображення у фінансовій звітності / І. А. Дерун // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — № 6 (144). — С. 103—113.

70. Tobin, J. (1969) 'A general equilibrium approach to monetary theory?', Journal of Money Credit and Banking, Vol. 1, No.1. Pp. 15-29.

71. Чуприна О. О., Чуприн К. С. Методологічні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу / О. О. Чуприна, К. С. Чуприн // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». — 2013. — № 3 (14). — С. 22—34.

72. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку» від 18 жовтня 1999 року N 242 [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. — Режим доступу : http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/archive/main?&cat_id=293533&stind=11

73. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 Нематеріальні активи від 01.01.2012 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/929_050

74. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14.09.2006 р. № 143-V [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/143-16>

75. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

76. Пожарська Л. Економічна сутність та класифікація нематеріальних активів підприємств телебачення / Л. Пожарська // Вісник КТНЕУ. — 2012. — № 1. — С. 33—43.

77. Карп'як Я. С., Ріжко Л. І., Карп'як О. Я. Організація аудиторської перевірки нематеріальних активів промислових підприємств / Я. С. . Карп'як, Л. І. Ріжко, О. Я. Карп'як // Вісн.

Нац. ун-ту «Львів. політехніка». — 2012. — № 721. — С. 99—102.

78. Сметанко О. В. Удосконалення методики проведення внутрішнього аудиту нематеріальних активів в акціонерних товариствах України / О. В. Сметанко // Вісник СевНТУ. — 2011. — Вип. 116. — С. 194—199.

79. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

80. Синявец Т. Д., Нефедова Е. Б. Теоретические основы аудита службы управления персоналом с использованием сбалансированной системы показателей / Т. Д. Синявец, Е. Б. Нефедова // Вестник Омск. ун-та. Серия «Экономика». — 2008. — № 2. — С. 48—56.

81. Нагибина Н. И. Аудит системы управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Н.И. Нагибина. — Пермь : Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. — 129 с.

82. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч.-посіб. / В. О. Лук'янихін. — Суми : Університетська книга, 2004. — 592 с.

83. Коваленко Я. М. Контролінг як система управління ресурсним забезпеченням діяльності центральних органів виконавчої влади / Я. М. Коваленко // Теорія та практика державного управління. — 2014. — Вип. 4 (47). — С. 139—148.

84. Давидович І. Є. Контролінг: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 552 с.

85. Лозовицький Д. С. Контролінг. Навчальний посібник. — Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2012. — 310 с.

85. Гарафонов О. І. Контролінг: концептуальні підходи та механізм здійснення змін в управлінні діяльністю вітчизняних підприємств / О. І. Гарафонов // Науковий вісник ЧДІЕУ. — 2014. — № 2 (22). — С. 89—96.

86. Прокопенко О. В., Криворучко Л. Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». — 2011. — № 4. — С. 27—34.

87. Турило А. М., Святенко С. В. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством / А. М. Турило, С. В. Святенко // Економічний вісник НГУ. — 2007. — № 3. — С. 73—80.

88. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; пер. с нем. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 269 с.

89. Хан Дитгер. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. — М. : Финансы и статистика, 2005. — 928 с.

90. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник — К. : КНЕУ, 2004 — 412 с.

91. Конащук В. Л., Фоміна М. М. До питання про місце контролінгу в системі управління підприємства [Електронний ресурс] / В. Л. Конащук, М. М. Фоміна // Запорізька державна інженерна академія. — Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_075.pdf

92. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. — Тернопіль: Карт-бланш, 2004. — 370 с.

93. Фірсова С. М. Доцільність застосування концепції контролінгу в управлінні інноваційною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / С. М. Фірсова // Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. — Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=33789>

94. Контролінг: Навч. посібник (для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій») / Є. М. Кайлюк. — Харків : ХНАМГ, 2004. — 223 с.

95. Карцева В. В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект / Карцева В. В. // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. — 2010. — №1. — С. 118—127.

96. Балабанова Л. В., Лиходєдова О. В. Контролінг персоналу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

[Електронний ресурс] / Л. В. Балабанова, О. В. Лиходєдова // Маркетинговий менеджмент як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. — Режим доступу : <http://donnuet.dn.ua/attachments/article/2013/5razdel.pdf>.

97. Олицька Т. А., Базалійська Н. П. Методологічні особливості контролінгу персоналу в організації / Т. А. Олицька, Н. П. Базалійська // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. — 2013. — Т. 18. — Вип. 4/2. — С. 196—199.

98. Лейберт Т., Шепелев Я. Кадровый контроллинг как инструмент управления человеческим капиталом в инновационной экономике / Т. Лейберт, Я. Шепелев // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2013. — № 6. — С. 97—101.

99. Гуменюк В. Я., Самолук Н. М. Управління витратами на персонал: Монографія. — Рівне : НУВГП, 2012. — 168 с.

100. Давидюк Т. В. Вплив інформації про витрати та інвестиції у персонал на обліково-аналітичну систему підприємства / Т. В. Давидюк // Вісник ЖДТУ: економічні науки. — 2009. — № 4 (50). — С. 33—40.

101. Гавкалова Н. Л., Криворучко А. С. Витрати на персонал: сутність та класифікація / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко // Економіка розвитку. — 2010. — № 4 (56). — С. 79—82.

102. Наказ Міністерства статистики України «Про затвердження Інструкції по визначенню вартості робочої сили» від 29.05.1997 № 131 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0258-97>

103. Камінська І. Б. Витрати на персонал: понятійно-термінологічний апарат / І. Б. Камінська // Вісник Хмельницького національного університету. — 2012. — № 2, Т. 1. — С. 78—82.

104. Криворучко А. С. Управління витратами на персонал як основа забезпечення ефективності діяльності підприємства : автореф. дис. ... / А. С. Криворучко ; Харк. нац. екон. ун-т. — Х. : Рейтинг, 2012. — 20 с.

105. Мельниченко О., Чорна Е. Об оптимизации затрат на персонал [Электронный ресурс] / О. Мельниченко, Е. Чорна //

Аналитическое издание: Юрист&Закон. — № 11. — Режим доступа: <http://www.pwc.com/ua/ru/publications/2015/assets/staff-costs-optimization.pdf>

106. Лист Міністерства соціальної політики «Про випадки простою» від 04.10.2013 р. № 179/06 / 186-13. Дежслужбовець. — 2014. — № 2. — С. 11—13.

107. Постанова Пленуму Верховного Суду України «Про практику розгляду судами трудових спорів» від 06.11.92 р № 9. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0009700-92>

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

А

Аналіз трудових показників	78
Ассесмент-центр	65
Аудит	11
- на відповідність	17
- оперативний	16
- операційний	17
- панельний	16
- первинний	16
- поточний	16
- разовий	16
- систематичний	16
- фінансової звітності	17
Аудит кадрової документації	69
Аудит об'єктів права інтелектуальної власності	187
Аудит охорони праці	134
Аудит персоналу	47
Аудит роботи служби управління персоналом	192
Аудит розвитку персоналу	103
Аудит, що ґрунтується на ризику	15
Аудиторська діяльність	13
Аудиторська перевірка нематеріальних активів	180
Аудиторська процедура	62
Аудиторська фірма	20
Аудиторський висновок	41
Аудиторський звіт	43
Аудиторський ризик	22
Аудиторські докази	34
- достатність	34
- прийнятність	34
Аудиторські послуги	13
- інформаційні послуги	14

- послуги дії	14
- послуги контролю	14
Б	
Бенчмаркінг	65
Бюджет витрат на персонал	232
Бюджет навчання	106
В	
Вартість робочої сили	228
Визначення потреб у навчанні працівників	105
Витрати на персонал	224
Властивий ризик	22
Внутрішні стандарти аудиторських фірм	25
Внутрішній аудит	16
Г	
Глибинне інтерв'ю	67
Д	
Державний аудит	17
Добір персоналу	116
Добровільний аудит	15
Е	
Експеримент	66
Експертне опитування	67
З	
Зовнішній аудит	16
І	
Інтелектуальний капітал	170
Інформаційний ризик	21
К	
Кадровий резерв	109
Кількісні методи	64
Контент-аналіз	65
Контролінг	209
Контролінг персоналу	217
Л	
Людський капітал	171

М	
Мета аудиту винагород	153
Мета аудиту найму персоналу	115
Мета аудиту оплати праці	159
Мета аудиту персоналу	47
Мета аудиту роботи служби управління персоналом	193
Мета контролінгу	210
Метод аудиту	37
Методи експертних оцінок	68
Н	
Нормативно-правові акти з охорони праці	139
О	
Об'єкт аудиту персоналу	47
Оперативний контролінг	213
П	
Підприємницький ризик аудитора	22
Посадова інструкція	101
Право інтелектуальної власності	186
Предмет аудиту персоналу	47
Предмет контролінгу	210
Принципи аудиту	25
Програма аудиторської перевірки	62
Процес управлінського аудиту	32
Р	
Резерви підвищення продуктивності праці	88
Ризик контролю	23
Ризик невиявлення	23
Робоче місце	97
Розвиток персоналу	103
С	
Сертифікат аудитора	19
Сертифікація	19
Система трудових показників	76
Система управління охороною праці	133
Системно-орієнтований аудит	15
Споживчий (клієнтський) капітал	172

Стандарти аудиту		24
Стратегічний контролінг		213
Структурний (організаційний) капітал		171
Супутні аудиторські послуги		13
	Т	
Трудова кар'єра		108
	У	
Управління витратами на персонал		242
Управлінський аудит		18, 31
	Ф	
Фінансовий аудит		18
Фокус-група		67
	Ш	
Штатний розпис		100
	Я	
Якісні методи		66

Перелік основних законодавчих актів в сфері праці, якими повинен керуватись аудитор

1. Кодекс законів про працю України № 322 VIII від 10.12.1971.
2. ЗУ «Про оплату праці» № 108/95-ВР від 24.03.1995.
3. ЗУ «Про колективні договори і угоди» № 3356-XII від 01.07.1993.
4. ЗУ «Про відпустки» № 504/96-ВР від 15.11.1996.
5. ЗУ «Про зайнятість населення» № 5067-VI від 05.07.2012.
6. ЗУ «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» № 875-XII від 21.03.1991.
7. Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників» № 58 від 29.07.1993.
8. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Переліку типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів» № 578/5 від 12.04.2012.
9. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження форми звітності № 3-ПН «Інформація про попит на робочу силу (вакансії)» та Порядку її подання» № 316 від 31.05.2013.
10. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження форми звітності № 4-ПН «Інформація про заплановане масове вивільнення працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці» та Порядку її подання» № 317 від 31.05.2013.
11. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Порядку надання роботодавцями територіальним органам Державної служби зайнятості інформації про зайнятість та працевлаштування громадян, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню» № 271 від 16.05.2013.
12. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України

«Про затвердження форми звітності № 10-ПІ (річна) «Звіт про зайнятість і працевлаштування інвалідів» та Інструкції щодо заповнення форми звітності № 10-ПІ (річна) «Звіт про зайнятість і працевлаштування інвалідів» № 42 від 10.02.2007.

13. Національний класифікатор професій ДК 003:2010, затверджений Наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики № 327 від 28.07.2010.

14. Наказ Державного комітету архівів «Про затвердження Правил роботи архівних підрозділів органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій» № 16 від 16.03.2001.

15. Наказ Державного комітету статистики «Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці» № 489 від 05.12.2008.

16. Інше.

Перелік документів, що підлягають аналізу під час проведення аудиту персоналу

Назва документа	Суттєві моменти, на які слід звернути увагу при аудиторській перевірці
1	2
Установчі документи підприємства, установи, організації (статут або установчий договір)	Необхідно перевірити наявність в статуті пункту про визначення повноважень керівництва відповідного рівня здійснювати прийом та звільнення працівників, визначати умови та розміри оплати праці, затверджувати локальні нормативні акти підприємства, підписувати накази по кадрам. Слід провести аналіз повноважень працюючих керівників у різні періоди часу щодо правомірності прийняття ними кадрових рішень, затвердження локальних нормативних актів у сфері праці.
Колективний договір	Перевіряється наявність в колективному договорі умов, які не можуть погіршувати положення працівників порівняно з умовами, встановленими КЗпП України) та іншими нормативно-правовими актами. Слід зауважити, що обов'язковість укладання колективного договору передбачена чинним законодавством, але відповідальність посадових осіб за його відсутність на підприємстві доки не встановлена.
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Обов'язковість визначення та затвердження трудового розпорядку на підприємствах встановлена КЗпП України. Правила внутрішнього трудового розпорядку повинні бути затверджені загальними зборами трудового колективу підприємства. Затвердження правил не у відповідності з нормами чинного трудового законодавства призводить до визнання недійсним цього локального нормативного акту. З документом має бути ознайомлено усіх працюючих осіб. Правила внутрішнього трудового розпорядку можуть становити частину колективного договору, за його наявності.
Положення про оплату праці	Обов'язковість цього документа, якщо колективний договір відсутній та система оплати праці і матеріального стимулювання не зазначена в письмових трудових договорах, встановлена КЗпП України. При проведенні аудиту необхідно визначити, чи містить Положення про оплату праці всі обов'язкові вимоги, зокрема, чи зазначені в ньому форми і системи оплати праці, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат, а також чи встановлені строки виплати заробітної плати. Крім того, необхідно звернути увагу на те, що цей документ повинен бути погоджений з представником трудового колективу підприємства.

продовження додатка Б

1	2
Штатний розпис	Перевіряється наявність на підприємстві штатних розписів та порядок їх затвердження. Вивчаються дати їх затвердження, терміни дії, а також внесені зміни. Перевіряється відповідність зазначених у штатному розпису назв посад Класифікатору професій у редакції, що діяла на час затвердження штатного розпису, а також відповідність кількості штатних одиниць кількості фактично працюючих. Штатний розпис може доповнюватись організаційною структурою підприємства, у цьому разі в обох документах не має бути розбіжностей.
Посадові (робочі) інструкції працівників	Наявність посадових інструкцій працівників є обов'язковою у разі, коли посадові обов'язки не включені у зміст трудового договору, укладеного у письмовій формі, чи контракту (або є посилання на посадову інструкцію в тексті трудового договору чи контракту). Перевіряється наявність посадових інструкцій відповідно до найменувань посад, зазначених у штатному розписі, порядок їх затвердження, внесення змін та доповнень до них. Перевіряється складання змісту посадових (робочих) інструкцій, який повинен відповідати вимогам Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України № 336 від 29.12.2004 р. Вивчається порядок ознайомлення з ними працівників, при цьому необхідно мати на увазі, що, згідно з вимогами ч. 7 п. 6. Довідника професій, до посадових інструкцій може бути внесено зміни, доповнення лише на підставі наказу керівника підприємства та за згодою працівника.
Положення про захист персональних даних працівників	Доцільно встановити відповідність змісту цього документа вимогам чинного законодавства про захист персональних даних, а також перевірити факт реєстрації у встановленому порядку бази персональних даних працівників підприємства. Особливу увагу потрібно звернути на наявність згод працівників на обробку персональних даних, повідомлень працівників про обробку їх персональних даних підприємством щодо працівників, прийнятих на роботу, починаючи з 01.01.2011 р.
Положення про матеріальну відповідальність	Наявність цього документа є доцільною, якщо на підприємстві встановлено матеріальну відповідальність відповідно до Переліку посад і робіт, затвердженому Постановою Державного Комітету Ради Міністрів СРСР з праці та соціальних питань та Секретаріату ВЦРПС № 447/24 від 28.12.1977 р. Положення про матеріальну відповідальність, що регулює загальні умови встановлення та впровадження на підприємстві колективної (бригадної) відповідальності, має бути погоджене з представником трудового колективу підприємства.

продовження додатка Б

1	2
Положення про збереження відомостей, що становлять комерційну таємницю та конфіденційну інформацію підприємства	Наявність цього документа зумовлюється, насамперед, затвердженням на підприємстві переліком документів (або інших джерел інформації), які відносяться до відомостей, що становлять комерційну таємницю та конфіденційну інформацію, відтак, визначеним обов'язком працівників щодо збереження таких відомостей.
Перелік посад працівників з ненормованим робочим днем	Перевіряється наявність, якщо на підприємстві встановлено ненормований робочий день для певних категорій працівників.
Графік змінності	Перевіряється наявність, якщо на підприємстві встановлено роботу змінами.
Договір (контракт) з керівником підприємства	Необхідність укладання письмових трудових договорів (контрактів) з керівниками підприємств передбачена ст. 65 Господарського кодексу України.
Письмовий трудовий договір (контракт) з працівником	Необхідність укладання письмових трудових договорів (контрактів) з деякими категоріями працівників передбачена певною низкою законодавчих актів України. Необхідність укладання трудових договорів у письмовій формі або за контрактом стосується, зокрема, оформлення трудових відносин з іноземними громадянами, з громадянами, що працюють у фізичної особи-підприємця, при прийомі на роботу стажистом нотаріуса, помічником адвоката, та в деяких інших випадках. Умови та порядок укладання трудових договорів у письмовій формі, зокрема, строкових трудових договорів, регламентується КЗпП України.
Договір про повну індивідуальну матеріальну відповідальність	Необхідно пам'ятати про можливість укладання письмових договорів про повну матеріальну відповідальність лише з працівниками, що обіймають посади або виконують роботи, безпосередньо пов'язані зі зберіганням, обробкою, продажем (відпуском), перевезенням або застосуванням у процесі виробництва переданих їм цінностей. Наявність таких договорів є необхідною, якщо на підприємстві працюють працівники – матеріально відповідальні особи. Проводиться юридична оцінка змісту договору на предмет відповідності його форми Типовому договору про повну індивідуальну матеріальну відповідальність.

продовження додатка Б

1	2
Договір про колективну (бригадну) матеріальну відповідальність	Наявність таких договорів є необхідною, якщо на підприємстві ведуться роботи відповідно до Переліку робіт, при виконанні яких може вводитися повна колективна (бригадна) матеріальна відповідальність, затверджену наказом Міністерства праці України № 43 від 12.05.1996 р. Форма договору повинна відповідати Типовому договору про колективну (бригадну) матеріальну відповідальність. Необхідно перевірити також порядок укладення договорів про колективну (бригадну) відповідальність.
Цивільно-правові договори підприємства з фізичними особами (за наявністю таких договорів)	Необхідно надати юридичну оцінку змісту цього документа на предмет відсутності в ньому ознак трудового договору.
Накази щодо особового складу (прийом, переведення, звільнення працівників, надання відпустки, направлення у відрядження, про заохочення та стягнення)	Видані підприємством накази щодо особового складу перевіряються на відповідність вимогам трудового законодавства. Зокрема, перевіряють, чи відповідають назви посад Класифікатору професій ДК 003:2010. Крім того, в наказах щодо особового складу повинні зазначатись, поряд з назвою посади, назви структурного підрозділу відповідно до штатного розпису підприємства. Також потрібно відстежити, чи є ідентичними назви посад та назви структурного підрозділу в заявах працівника, наказах підприємства та у записях, внесених до трудових книжок працівників. Потрібно мати на увазі, що із наказами щодо особового складу має бути ознайомлено працівників, яких стосуються такі накази, у встановленому чинним законодавством порядку та під розпис.
Особові картки працівників (за типовою відомчою формою П-2)	Особова картка працівників є документом первинної облікової документації зі статистики праці. Необхідність ведення особової картки у документальному вигляді безпосередньо поєднується з встановленим чинним законодавством порядком ведення трудових книжок. Під час аудиту контролю у особовій картці повинні підлягати всі записи, що вносяться до відповідних граф, а також тотожність записів про прийом на роботу, переведення, звільнення записам у трудовій книжці працівника на підставі наказу (розпорядження) про прийом на роботу, переведення і звільнення. Крім того, слід проконтролювати, чи ознайомлено працівника під розпис із записами в особовій картці про призначення, переведення та при звільненні.

продовження додатка Б

1	2
Особові справи	Перевіряється наявність особових справ працівників підприємства та їх наповнення документами згідно наказу Міністерства юстиції України «Про затвердження Переліку типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів» № 571/20884 від 17.04.2012 р. Аналізується правильність заповнення всіх документів, що формують особову справу. Кількість усіх працівників підприємства повинна співпадати з кількістю оформлених на них особових справ.
Трудові книжки	Перевіряється наявність трудових книжок і відповідність їх кількості чисельності основних працівників. Внесені до записи про роботу вивчаються на відповідність КЗпП України, вимогам Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженої спільним наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України № 58 від 29.07.1993 р. і Класифікатору професій ДК 003:2010. Крім того, перевіряється порядок зберігання трудових книжок, зокрема, трудових книжок звільнених працівників, які ними незатребувані.
Книга обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них	Перевіряється наявність книг, правильність оформлення та ведення їх у відповідності наказу Міністерства статистики України «Про затвердження типових форм первинного обліку особового складу» № 277 від 27.10.1995 р.
Табелі обліку використання робочого часу	Перевіряється наявність табелів обліку використання робочого часу. Вивчається їх відповідність типовій форми, згідно з Наказом Державного комітету статистики України «Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці» № 489 від 05.12.2008 р., а також правильність ведення обліку використання робочого часу на підприємстві.
Графік відпусток	Перевіряється наявність Графіка відпусток та відповідність його оформлення та змісту нормам КЗпП України. Перевіряється відповідність тривалості відпусток, що надаються, вимогам чинного законодавства про відпустки.
Дозвіл на працевлаштування іноземців	Перевіряється наявність, якщо на підприємстві працюють іноземці, які не мають належним чином оформленого посвідчення на постійне проживання в Україні.

продовження додатка Б

1	2
Довідки медико-соціальної експертної комісії про встановлення інвалідності на всіх працевлаштованих інвалідів	Перевіряється стан виконання законодавчо встановленого нормативу чисельності інвалідів, а також виконання вимог ст. 24 КЗпП України, згідно з умовами якої заборонено укладання трудового договору із громадянином, якому запропонована робота, протипоказана за станом здоров'я згідно медичного висновку.
Особисті письмові заяви працівників про прийом на роботу, переведення, надання відпустки, звільнення	Перевіряється наявність заяв (крім випадків, визначених трудовим законодавством), відповідність назви посади та структурного підрозділу, зазначених в заяві, штатному розпису підприємства.
Особисті письмові згоди працівників на виплату їм заробітної плати на власний картковий рахунок через зазначену установу банку	Перевіряється наявність згоди відповідно до законодавства про оплату праці, якщо на підприємстві здійснюється виплата заробітної плати працівникам через визначену установу банку.
Листки тимчасової непрацездатності	Перевіряється правильність оформлення листків тимчасової непрацездатності, якщо підприємством прийняте рішення про виплату матеріального забезпечення застрахованим особам підприємства за рахунок коштів Фонду з тимчасової втрати працездатності.
Документи з військового обліку	Перевіряється наявність на підприємстві обліку військовозобов'язаних і призовників відповідно до вимог Інструкції з організації ведення військового обліку військовозобов'язаних і призовників в органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах, організаціях і навчальних закладах, затвердженої Наказом Міністерства оборони України № 660 від 15.12.2010 р.

продовження додатка Б

1	2
Обов'язкова звітність по кадрам та статистична звітність про працю	<p>Перевіряється своєчасність надання встановленої звітності до державних органів відповідно до визначених чинним законодавством строків та умов надання такої звітності, а також правильність заповнення форм звітності.</p> <p>Звіт з праці за формою № 1-ПВ (місячна).</p> <p>Звіт з праці за формою № 1-ПВ (квартальна).</p> <p>Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання за формою № 6-ПВ (річна).</p> <p>Звіт про травматизм на виробництві у 2014 році за формою № 7-тнв (річна).</p> <p>Звіт про стан умов праці, пільги, компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці за формою № 1-ПВ (умови праці).</p> <p>Звіт про витрати на утримання робочої сили за формою № 1-РС.</p> <p>Форма № 3-ПН «Інформація про попит на робочу силу (вакансії)»</p> <p>Форма № 4-ПН «Інформація про заплановане масове вивільнення працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці»</p> <p>Форма № 1-ПА «Інформація про кількість працевлаштованих громадян суб'єктами господарювання, що надають послуги з посередництва у працевлаштуванні»</p> <p>Звіт «Інформація про зайнятість і працевлаштування громадян, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню за 20__ рік»</p> <p>Форма № 2-ТМ (трудова міграція) «Звіт підприємств, організацій та установ про чисельність та склад іноземців, які тимчасово працюють в Україні»</p> <p>Форма № 10-ПІ (річна) «Звіт про зайнятість і працевлаштування інвалідів»</p> <p>Список юнаків ____ року народження, які підлягають приписці до призовної дільниці</p> <p>Форма № 6-Б «Звіт про чисельність працюючих та заброньованих військовозобов'язаних станом на 01.01.20__ року»</p>

Види чисельності працюючих:

- *нормативна чисельність* – це максимально можлива чисельність, розрахована згідно нормативах витрати праці по кожній категорії працівників;

- *явочна чисельність* – чисельність працівників, що включені в штат підприємства й з'явилися на роботу;

- *фактична чисельність* – особи, які на певну дату з'явилися й приступили до роботи незалежно від її тривалості;

- *облікова чисельність* – усі наймані працівники, які уклали письмово трудовий договір (контракт) і виконували постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше, а також власники підприємства, якщо, крім доходу, вони отримували заробітну плату на цьому підприємстві. Тобто, в обліковій кількості штатних працівників за кожний календарний день враховуються особи, які фактично працювали, а також відсутні на роботі з будь-яких причин, тобто усі працівники, які перебувають у трудових відносинах;

- *середня кількість працівників підприємства за період* (місяць, квартал, з початку року, рік) – визначається як сума середньооблікової кількості штатних працівників, середньої кількості зовнішніх сумісників та середньої кількості працюючих за цивільно-правовими договорами;

- *середньооблікова кількість штатних працівників за місяць* – обчислюється шляхом підсумовування кількості штатних працівників облікового складу за кожний календарний день звітного місяця, тобто з 1 по 30 або 31 число (для лютого - по 28 або 29), включаючи вихідні, святкові та неробочі дні, і ділення одержаної суми на число календарних днів звітного місяця;

- *в еквівалент повної зайнятості* перераховується весь персонал, який залучався до роботи у звітному періоді. Він включає як штатних працівників підприємства, так і тих, які не перебувають в обліковому складі та залучені до роботи згідно з договорами і мають нарахування з фонду оплати праці.

Показники руху персоналу

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття – відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період

до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення – відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт загального обороту кадрів – відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт плинності кадрів – відношення кількості працівників, що звільнилися з організації за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни та за невідповідності займаний посаді протягом певного періоду до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників – відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період.

Коефіцієнт закріпленості – співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності – співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт загальної трудової мобільності – співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Розрахунок балансу робочого часу одного середньооблікового працівника

№ з/п	Показник	Базовий рік	Звітний рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
1.	Кількість календарних днів	365	365	0	0
2.	Кількість святкових днів і днів релігійних свят	10	10	0	0
3.	Кількість вихідних днів	104	104	0	0
4.	Кількість робочих днів	251	251	0	0
5.	Неявки на роботу, днів, у тому числі:	31	32	1	3,22
	- чергові і додаткові відпустки	24	25	1	4,16
	- відпустки на навчання	-	-	-	-
	- відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами	-	-	-	-
	- у зв'язку з хворобами	6,9	6,7	-0,2	-2,89
	- невиходи, дозволені законодавством	-	-	-	-
	- невиходи з дозволу адміністрації	-	-	-	-
	- прогули	0,1	0,3	0,2	200
	- цілоденні простої	-	-	-	-
	- страйки	-	-	-	-
6.	Явочний фонд робочого часу, днів	220	219	-1	-0,45
7.	Середня тривалість робочого дня, год.	7,9	7,87	-0,03	-0,379
	Ефективний фонд робочого часу, год.	1738	1723,53	-14,47	-0,83

Експертна оцінка

Ймовірність	Коментарі
5 – майже напевно	Подія, що спостерігається регулярно. Подія, що трапляється в більшості випадків.
4 – досить ймовірно	Подія, що спостерігається періодично.
3 – імовірно	Подія, що трапляється інколи.
2 – малоймовірно	Подія, що спостерігається рідко.
1 – майже неймовірно	Подія, що трапляється лише при винятковому збігу обставин.

Важкість та можливі наслідки небезпечної події в числовому відтворенні

Важкість небезпечної події		Можливі наслідки
5 – катастрофічна	Груповий нещасний випадок (постраждало 2 і більше працівників); нещасний випадок із смертельними наслідками; аварія; пожежа	Розслідування державними органами влади. Кримінальна відповідальність. Штрафні санкції України. Зупинка робіт. Анулювання ліцензії на вид діяльності.
4 – суттєва	Важкий нещасний випадок (тимчасова непрацездатність більше 60 днів). Профзахворювання. Інцидент, загоряння.	Розслідування державними органами влади. Кримінальна відповідальність. Штрафні санкції згідно КпАП. Можлива призупинка робіт.
3 – незначна	Серйозне поранення, хвороба з тимчасовою втратою працездатності протягом до 60 днів. Інцидент, загоряння.	Розслідування державними органами влади. Штрафні санкції згідно КпАП. Можлива призупинка робіт.
2 – мінімальна	Травма без втрати працездатності, потреба у стаціонарній медичній допомозі, надання легшої роботи. Інцидент, загоряння.	Внутрішнє розслідування. Адміністративна відповідальність. Штрафні санкції згідно КпАП.
1 – несуттєва	Несуттєва травма (поріз, забиття), надана первинна медична допомога.	Дисциплінарна відповідальність.

продовження додатка Д

Таблиця 3

Можливість нараження на небезпеку

Числове значення	Характеристика
3	Постійна можливість нараження на небезпеку (щоденна, щозмінна)
2	Рідка можливість нараження на небезпеку (один раз на місяць)
1	Мінімальна (один чи декілька разів на рік)

Таблиця 4

Характеристика ступенів ризику

Ступінь ризику	Коментарі
Екстремальний (55-75)	Потребує невідкладних дій вищого керівництва із обов'язковим складанням плану заходів та призначенням відповідальних осіб. При необхідності – призупинка ведення робіт.
Високий (25-54)	Потребує уваги вищого керівництва. Терміново проінформувати працівників та їх безпосередніх керівників, керівника відповідного підрозділу та начальника служби охорони праці. Вжити заходи по забезпеченню безпеки працівників.
Середній (10-24)	Проінформувати працівників та безпосередніх керівників, керівника відповідного підрозділу та начальника служби охорони праці. Вжити заходи щодо зменшення ризику.
Низький (1-9)	Здійснюється управління шляхом виконання існуючих процедур. Звичайно не потребує додаткових ресурсів. Проінформувати керівника підрозділу та начальника служби охорони праці по закінченні робіт по визначенню ступеню ризику.

Перелік необхідної документації підприємства з охорони
праці

1) Колективний договір. Згідно з вимогами Закону України «Про охорону праці», питання охорони праці повинні бути врегульовані в колективному договорі (угоді), в якому передбачається забезпечення працівникам соціальних гарантій у галузі охорони праці на рівні, не нижчому за передбачений законодавством.

2) Положення про систему управління охороною праці. Повинно бути розроблено на підставі вимог Закону України «Про охорону праці». Містить визначені і документально оформлені основні напрямки діяльності підприємства у сфері охорони праці, а також комплекс взаємопов'язаних заходів для виконання вимог законодавчих та нормативно-правових актів з промислової безпеки та охорони праці на підприємстві. У Положенні слід розробити прийнятну для даного підприємства форму контролю за охороною праці з боку працедавця та представників трудового колективу. На практиці застосовується триступінчатий контроль за станом охорони праці.

3) Положення про службу охорони праці (або положення про діяльність посадової особи, що виконує функції служби охорони праці). Для опрацювання Положення про службу охорони праці підприємству необхідно враховувати вимоги Закону України «Про охорону праці».

4) Положення про діяльність уповноважених найманими працівниками осіб з питань охорони праці. Визначає вимоги до діяльності на підприємстві уповноважених найманими працівниками осіб з питань охорони праці згідно Закону України «Про охорону праці». Уповноважені найманими працівниками особи з питань охорони праці обираються загальними зборами трудового колективу на підприємствах, де немає професійної спілки, для здійснення громадського контролю за додержанням законодавства про охорону праці.

5) Протокол загальних зборів трудового колективу про призначення уповноваженої найманими працівниками особи з питань охорони праці.

6) Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці. Має бути розроблене на підставі Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та Переліку робіт з підвищеною небезпекою, затвердженого Наказом Держкомнаглядпраці України № 15 від 26.01.2005 р.

7) Наказ про організацію навчання та перевірку знань з охорони праці посадових осіб і працівників підприємства та затвердження складу комісії з перевірки знань з питань охорони праці. Кількість членів комісії повинна бути не менше трьох осіб.

8) План-графік проведення навчання та перевірки знань працівників підприємства. Повинен бути доведений до відома працівників.

9) Тематичні плани та програми навчання з питань охорони праці посадових осіб та робітників підприємства.

10) Перелік посадових осіб і спеціалістів, навчання яких з питань охорони праці проводиться: у навчальних закладах; на підприємстві.

11) Екзаменаційні білети (перелік контрольних питань) для перевірки знань з охорони праці.

12) Протоколи засідання комісії з перевірки знань з питань охорони праці.

13) Наказ про призначення посадових осіб, відповідальних за проведення інструктажів з охорони праці. За характером і часом проведення інструктажі з питань охорони праці поділяються на вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий.

14) Програма вступного інструктажу. Програма первинного інструктажу на робочому місці. Повинні враховувати специфіку підприємства.

15) Перелік діючих інструкцій з охорони праці. Інструкції розробляються з урахуванням вимог «Положення про розробку інструкцій з охорони праці», затвердженого Наказом Держнаглядохоронпраці України № 9 від 29.01.1998 р.

16) Перелік професій і видів робіт, для яких повинні бути розроблені інструкції з охорони праці. Повинен охоплювати всі види робіт і професій підприємства.

17) Наказ про розробку (перевидання, продовження терміну дії) інструкцій з охорони праці. Інструкції для працівників за професіями або за видами робіт повинні систематично, у строки, визначені законодавством, перевірятися на відповідність вимогам чинних нормативно-правових актів з охорони праці. Якщо протягом зазначених термінів умови праці працівників на підприємстві не змінилися, то наказом по підприємству дія інструкції для працівників продовжується на наступний термін.

18) Інструкції з охорони праці (за професіями або спеціальностями, видами робіт). Інструкції розробляються з урахуванням вимог «Положення про розробку інструкцій з охорони праці», затвердженого Наказом Держнаглядохоронпраці України № 9 від 29.01.1998 р.

19) План роботи та заходів з охорони праці.

20) План може бути місячним або кварталним, в ньому плануються як заходи, що періодично повторюються, так і разові. В обов'язковому порядку слід передбачати постійне інформування персоналу підприємства про зміни в законодавстві про охорону праці.

21) Наказ про призначення особи, відповідальної за електрогосподарство (навіть у разі якщо на підприємстві застосовуються тільки освітлювальні засоби та оргтехніка).

22) Комплект плакатів і знаків з безпеки праці.

23) Журнал реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці.

24) Журнал реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочому місці.

25) Журнал реєстрації нещасних випадків не виробничого характеру.

26) Журнал реєстрації осіб, що потерпіли від нещасних випадків.

27) Журнал реєстрації та видачі інструкцій з охорони праці на підприємстві.

28) Усі журнали повинні мати відповідні записи та підписи, а також мають бути прошнуровані, пронумеровані та скріплені печаткою підприємства.

29) Перелік необхідної документації підприємства з

пожежної безпеки:

30) Положення про інструктажі, спеціальне навчання та перевірку знань з питань пожежної безпеки. Повинно бути розроблено відповідно до вимог ЗУ «Про пожежну безпеку» № 3745-XII від 17.12.1993 р., Типового положення про інструктажі, спеціальне навчання та перевірку знань з питань пожежної безпеки на підприємствах, в установах та організаціях України, затвердженого Наказом Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи № 368 від 29.09.2003 р.

31) Програма для проведення первинного протипожежного інструктажу.

32) Загальна (загальнооб'єктова) інструкція про заходи пожежної безпеки. Така інструкція встановлює відповідний протипожежний режим на підприємстві: визначає місця для куріння, порядок знеструмлення електроустаткування як на випадок пожежі, так і після закінчення роботи, регламентує порядок проведення огляду і закриття приміщень після закінчення роботи, дії працівників при виявленні пожежі, порядок проведення протипожежного інструктажу, а також призначення відповідальних за їх проведення тощо.

33) Інструкції про заходи пожежної безпеки для всіх вибухопожежебезпечних та пожежебезпечних приміщень (дільниць, складів, майстерень, лабораторій тощо).

34) Наказ про призначення осіб, відповідальних за стан пожежної безпеки (в цілому по підприємству, в робочих кабінетах та інших приміщеннях підприємства). Визначаються посадові особи, відповідальні за пожежну безпеку підприємства в цілому, а також окремих територій, будівель, споруд, приміщень, цехів, ділянок, технологічного устаткування і процесів, інженерного устаткування, електричних мереж тощо. Таблички з прізвищами відповідальних осіб за протипожежний стан слід вивішувати на робочих місцях.

35) План (схема) евакуації. План (схема) евакуації людей на випадок пожежі повинна бути розроблена, якщо в будівлях і спорудах (крім житлових будинків), котрі мають два поверхи і більше, одночасно перебуває на поверсі більше 25 осіб. План

евакуації повинен бути вивішений на видному місці.

36) Інструкція з евакуації. Розробляється при масовому перебуванні людей (50 чол. і більше). Не рідше одного разу на півріччя повинні проводитися практичні тренування всіх задіяних у евакуації працівників. Для об'єктів з нічним перебуванням людей (лікарні, дитячі сади та ін.) в інструкції повинні передбачатися два можливі варіанти дій – в нічний і денний час.

37) Наказ про призначення особи, відповідальної за засоби пожежогасіння. Облік перевірки і стану первинних засобів пожежогасіння слід вести в спеціальному журналі. Кожний вогнегасник, встановлений на об'єкті, повинен мати порядковий номер, нанесений на корпус, і паспорт встановленої форми.

38) Журнал реєстрації інструктажів з питань пожежної безпеки.

39) Журнал реєстрації обліку наявності вогнегасників на об'єкті.

40) Укомплектованість підприємства, окремих підрозділів та приміщень первинними засобами пожежогасіння згідно з діючими рекомендаціями.

41) У приміщеннях на видних місцях біля телефонів слід вивішувати таблички із зазначенням номера телефону для виклику пожежної охорони.

42) Територія підприємства, а також будівлі, споруди, приміщення мають бути забезпечені відповідними знаками безпеки згідно з ГОСТ 12.4.026-76 «ССБТ. Цвета сигнальные и знаки безопасности».

Структура витрат на робочу силу

Група	Витрати на робочу силу
1	2
1. Пряма оплата	<p>1. Заробітна плата, нарахована за виконану роботу (відпрацьований час) за відрядними розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами незалежно від форм і систем оплати праці, прийнятих на підприємстві.</p> <p>2. Надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів у фактичних розмірах.</p> <p>3. Винагороди (процентні надбавки) за вислугу років, стаж роботи.</p> <p>4. Премії робітникам, керівникам, спеціалістам та іншим службовцям за виробничі результати.</p> <p>5. Оплата праці працівників за виконання робіт згідно з договорами цивільно-правового характеру, включаючи договір підряду.</p> <p>6. Оплата працівникам, які не перебувають у штаті підприємства, за виконання разових робіт.</p> <p>7. Оплата за працю у вихідні та святкові (неробочі) дні, в понадурочний час.</p> <p>8. Доплати за шкідливі умови праці.</p> <p>9. Доплати працівникам, постійно зайнятим на підземних роботах, за нормативний час пересування їх у шахті (руднику) від ствола до місця роботи і назад.</p> <p>10. Заробітна плата до кінцевого розрахунку по закінченні року (або іншого періоду), обумовлена системами оплати праці в сільськогосподарських підприємствах.</p> <p>11. Процентні або комісійні винагороди.</p> <p>12. Виплати різниці в окладах працівникам при тимчасовому заміщенні.</p> <p>13. Оплата праці за виготовлення продукції, що є браком не з вини працівника.</p> <p>14. Суми, нараховані за виконану роботу особам, залученим для роботи на підприємстві за спеціальними договорами з державними підприємствами (організаціями) про надання робочої сили.</p> <p>15. Оплата праці кваліфікованих робітників, керівників, спеціалістів підприємств, залучених без звільнення від основної роботи для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, для керівництва виробничою практикою студентів, для навчання учнів загальноосвітніх шкіл.</p> <p>16. Оплата праці студентів вищих навчальних закладів і учнів професійно-технічних навчальних закладів, які залучені на тимчасові роботи.</p> <p>17. Оплата за виконання низькооплачуваної роботи у випадках, передбачених чинним законодавством.</p>

продовження додатка Ж

1	2
2. Оплата за невідпрацьований час	<p>2.1. Оплата в повному обсязі щорічних і додаткових відпусток.</p> <p>2.2. Оплата додатково наданих за рішенням трудового колективу (понад тривалість передбачених законодавством) відпусток.</p> <p>2.3. Суми, виплачені підприємствами випускникам професійно-технічних закладів освіти та молодим спеціалістам, які закінчили вищі навчальні заклади за час відпустки, що передує початку роботи.</p> <p>2.4. Оплата спеціальної перерви в роботі у випадках, передбачених законодавством, та пільгового часу підліткам.</p> <p>2.5. Оплата робочого часу працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо ці обов'язки виконуються в робочий час відповідно до чинного законодавства.</p> <p>2.6. Суми доплат для досягнення середнього рівня фактичного заробітку, що передував тимчасовій втраті працездатності, у відповідності з чинним законодавством.</p> <p>2.7. Заробітна плата, що зберігається за місцем основної роботи за працівниками, залученими на сільськогосподарські та інші роботи, згідно з чинним законодавством.</p> <p>2.8. Виплати різниці в окладах працівникам, працевлаштованим з інших підприємств зі збереженням протягом певного часу (відповідно до законодавства) розміру посадового окладу за попереднім місцем роботи.</p> <p>2.9. Надбавки за пересувний, роз'їзний характер робіт для працівників, безпосередньо зайнятих на будівництві, реконструкції і капітальному ремонті, а також при виконанні робіт вахтовим методом у випадках, передбачених законодавством.</p> <p>2.10. Оплата працівникам днів відпочинку, що надаються їм у зв'язку з роботою понад нормальну тривалість робочого часу при вахтовому методі організації праці, при підсумковому обліку робочого часу і в інших випадках, передбачених законодавством.</p> <p>2.11. Суми, виплачені (при виконанні робіт вахтовим методом) у розмірі тарифної ставки (окладу), за дні в дорозі до місцезнаходження підприємства (пункту збору), до місця роботи і назад, передбачені графіком роботи на вахті, а також за дні затримки працівників у дорозі через метеорологічні умови та з вини транспортних підприємств.</p> <p>2.12. Оплата простоїв не з вини працівника.</p> <p>2.13. Суми, виплачені особам, які проходять навчання (підготовку) для роботи на щойно введених у дію підприємствах за рахунок коштів, передбачених у загальних кошторисах будівництва.</p> <p>2.14. Оплата працівникам-донорам днів обстеження, здачі крові та відпочинку, що надаються після кожного дня здачі крові.</p> <p>2.15. Оплата за час вимушеного прогулу у випадках, передбачених законодавством.</p> <p>2.16. Суми, що виплачуються працівникам, які знаходяться у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати.</p> <p>2.17. Суми, що виплачуються працівникам, які брали участь у страйках.</p>

1	2
3. Премії та нерегулярні виплати	<p>3.1. Премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання.</p> <p>3.2. Премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за створення, освоєння та впровадження нової техніки, за введення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, за своєчасну поставку продукції на експорт тощо.</p> <p>3.3. Одноразові заохочення (наприклад, окремих працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань, заохочень до ювілейних та пам'ятних дат).</p> <p>3.4. Винагороди за підсумками роботи за рік.</p> <p>3.5. Грошові компенсації за невикористану відпустку (крім оплати додаткової відпустки, що надається працівникам згідно з Законом України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи»).</p> <p>3.6. Матеріальна допомога (оздоровчі, екологічні та інші виплати).</p> <p>3.7. Суми прибутку, спрямовані на придбання акцій (для працівників трудового колективу).</p>
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах	<p>4.1. Вартість продукції, що видається в порядку натуральної оплати працівникам.</p> <p>4.2. Вартість безкоштовно наданих працівникам окремих галузей народного господарства (відповідно до законодавства) комунальних послуг, продуктів харчування.</p> <p>4.3. Вартість безкоштовно наданих предметів (включаючи формений одяг, обмундирування), що залишаються в особистому постійному користуванні працівників, або сума пільг у зв'язку з продажем їх за зниженими цінами.</p> <p>4.4. Зменшення вартості харчування працівників як готівкою, так і за безготівковими розрахунками в їдальнях, буфетах, профілакторіях.</p> <p>4.5. Виплати, що мають індивідуальний характер (оплата продовольчих та непродовольчих товарів, включаючи товари, одержані за бартером, продуктових замовлень, проїзних квитків, передплати на газети та журнали, виплати різниці в цінах на паливо або суми компенсації працівникам вартості виданого палива у випадках, не передбачених чинним законодавством, тощо).</p> <p>4.6. Вартість подарунків до свят та пам'ятних дат.</p> <p>4.7. Вартість виданого молока і лікувально-профілактичного харчування.</p> <p>4.8. Витрати на виплату різниці між закупівельними та роздрібними цінами на сільськогосподарську продукцію, що відпускається підсобними господарствами для громадського харчування.</p>

продовження додатка Ж

1	2
5. Витрати підприємств на оплату житла працівників	<p>5.1. Витрати на утримання житла, що є у власності підприємства.</p> <p>5.2. Витрати підприємства (асигнування) на утримання житла, що не є власністю підприємства (при умові проживання в ньому працівників підприємства).</p> <p>5.3. Витрати на оплату квартир, найм житла у окремих громадян.</p> <p>5.4. Витрати на оплату безкоштовно наданого працівникам підприємств житла або суми грошових компенсацій за ненадання безкоштовно житла.</p> <p>5.5. Витрати на погашення позик, виданих працівникам підприємств для поліпшення житлових умов, включаючи кошти для погашення первинних внесків для вступу в житловий кооператив та на індивідуальне будівництво, придбання садових будинків і обзаведення домашнім господарством.</p>
6. Витрати підприємств на соціальне забезпечення працівників	<p>6.1. Відрахування підприємств у такі фонди: - фонд соціального страхування; - Пенсійний фонд; - фонд сприяння зайнятості населення; - інші (наприклад, відрахування у недержавні фонди пенсійного страхування).</p> <p>6.2. Вихідна допомога при припиненні трудового договору. Суми, що виплачуються на період працевлаштування працівникам, звільненим у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці, ліквідна-цією підприємства, а також у зв'язку з призовом на дійсну військову службу.</p> <p>6.3. Вартість путівок на лікування і відпочинок або суми компенсацій, видані замість путівок.</p> <p>6.4. Оплата додатково наданих за рішенням трудового колективу (понад тривалість, передбачену законодавством) відпусток жінкам, які виховують дітей.</p> <p>6.5. Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію.</p> <p>6.6. Доплати і надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам.</p> <p>6.7. Щорічна допомога на оздоровлення дітей.</p> <p>6.8. Суми, на які зменшується батьківська плата за перебування дітей у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборах підприємств.</p> <p>6.9. Витрати на оплату послуг за договорами, що укладені з медичними закладами на надання працівникам підприємств медичної допомоги, включаючи протезування.</p> <p>6.10. Плата за утримання дітей в дошкільних і навчання в учбових платних закладах та установах за рахунок коштів підприємства.</p> <p>6.11. Оплата абонементів у групі здоров'я.</p> <p>6.12. Витрати підприємств у розмірі страхових внесків, пов'язаних з добровільним страхуванням працівників (від нещасних випадків, безробіття тощо), якщо договір страхування передбачає виплату обумовленої суми застрахованій фізичній особі (незалежно від виникнення страхового випадку) по закінченні терміну страхового договору.</p>

1	2
7. Витрати на професійне навчання	<p>7.1. Витрати на оплату навчання працівників, направлених до вищих навчальних закладів, та установ по підвищенню кваліфікації, професійну підготовку та перепідготовку тощо.</p> <p>7.2. Витрати на організацію навчального процесу: на утримання учбових будівель і приміщень, оренду приміщень для проведення навчання, оплата викладачів, що не перебувають у списковому складі працівників і т.ін.</p> <p>7.3. Суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані робітникам, керівникам і спеціалістам підприємств за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів.</p> <p>7.4. Оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються у вечірніх та заочних вищих і спеціальних закладах, аспірантурах, а також навчаються без відриву від виробництва у вечірніх, заочних загальноосвітніх школах.</p> <p>7.5. Стипендії студентам, які направлені підприємствами на навчання у вищі навчальні заклади, виплачені за рахунок коштів підприємства.</p>
8. Витрати на утримання громадських служб	<p>8.1. Витрати на утримання профілакторіїв, санаторіїв, медпунктів, будинків відпочинку та інших установ, що перебувають на балансі підприємства або утримуються на умовах пайової участі.</p> <p>8.2. Витрати на утримання дитячих садків, таборів відпочинку, бібліотек, дитячих кімнат, куточків відпочинку, музеїв тощо.</p> <p>8.3. Витрати на придбання медикаментів для лікувально-профілактичних установ, що знаходяться на балансі підприємств або утримуються на умовах пайової участі.</p> <p>8.4. Витрати на організацію гуртків, студій, клубів, народних університетів, факультетів, виставок-продажів виробів самодіяльної творчості, ярмарків, ігрових кімнат для дітей тощо.</p> <p>8.5. Витрати на проведення культурно-масових, фізкультурних і спортивних заходів (у тому числі на оренду приміщень).</p> <p>8.6. Вартість екскурсій і мандрівок.</p> <p>8.7. Витрати на благоустрій садових товариств (будівництво доріг, енерго- і водопостачання, осушення та інші витрати загального характеру), будівництво гаражів тощо.</p>

1	2
<p>9. Витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп</p>	<p>9.1. Авторський та лекційний гонорар. 9.2. Одноразові допомоги та добові, які виплачуються при переведенні, прийомі і направленні на роботу в іншу місцевість, витрати на оплату добових працівникам, які перебувають у відрядженні. 9.3. Виплати польового забезпечення. 9.4. Вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мила та інших миючих засобів, знешкджувальних засобів або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту у випадку невидачі їх адміністрацією. 9.5. Витрати на колективне харчування плавскладу річкового, морського та рибпромислового флотів, а також харчування льотного складу цивільної авіації при виконанні завдання польоту, які можуть бути прирівняні до добових витрат, що виплачуються в період відрядження. 9.6. Компенсації за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту працівників, згідно з чинним законодавством. 9.7. Витрати на оплату проїзду до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом, міським та приміським пасажирським транспортом. 9.8. Суми матеріальної допомоги, що надається на поховання.</p>
<p>10. Податки, що відносяться до витрат на робочу силу</p>	<p>Суми, які вносяться до бюджету у зв'язку з перевищенням фонду оплати праці.</p>